



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Psicología

Escuela Profesional de Psicología

**Ethos del ejecutivo peruano aproximación cualitativa a
sus comportamientos interpersonales**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Psicología Organizacional

AUTOR

Deivit Wilfredo REYNOSO ESPINOZA

ASESOR

Mildred Teresa PAREDES TARAZONA

Lima, Perú

2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a mi asesora de tesis la Dra. Mildred Tarazona Paredes por su orientación, apoyo, paciencia, constancia y por su alto nivel de exigencia académica; estas fueron algunas de sus muchas cualidades que jugaron un papel de fundamental importancia para el desarrollo y logro de la presente tesis.

En segundo lugar, al Mg. Luis Felipe Calderón Moncloa que con su divergencia, apertura, dinamismo y pensamiento crítico me ha permitido afinar la percepción de la realidad y ha avivado mi interés por su estudio.

En tercer lugar, a la unidad de postgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por los retos académicos planteados a lo largo del desarrollo de la maestría y sobre todo en el desarrollo de la tesis.

En cuarto lugar, a todos los colaboradores del estudio que con su buena disposición con el estudio y su sinceridad permitieron debelar las características del Ethos del grupo de ejecutivos del que forman parte.

Finalmente, a mis padres y a mis hermanas por motivar y desarrollar mi sentido de responsabilidad y conciencia de la realidad, y sobre todo por el amor, cariño y paciencia que constantemente me expresan.

ÍNDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Situación problemática.....	9
1.2. Formulación del problema.....	10
1.3. Justificación de la investigación	11
1.4. Objetivos de la investigación.....	15
1.4.1. Objetivos generales	15
1.4.2. Objetivo específico	15
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes del problema	18
2.2. Bases teóricas.....	21
2.2.1. El Ethos	21
2.2.2. Moral, normas y valores.....	24
2.2.3. La identidad e identificación.....	28
2.2.4. La ideología	28
2.2.5. Respuestas emocionales.....	32
2.2.5.1. La complejidad de las emociones.....	33
2.2.5.2. Emociones provenientes de la comparación social	34
2.2.6. Comportamiento de los ejecutivos	41
2.3. Modelo teórico.....	42
CAPITULO III: METODOLOGÍA	46
3.1. Tipo de estudio.....	46
3.2. Diseño metodológico.....	47
3.3. Población de estudio.....	48
3.4. Muestra del estudio.....	48
3.5. Diseño muestral	48
3.6. Técnicas de recopilación Información	48
3.6.1. Test Proyectivos	49
3.6.1.1. La autobiografía como técnica proyectiva	49
3.6.1.2. Test de dibujo de la pareja en la situación laboral	52
3.6.1.3. Técnica entrevista no estructurada:.....	56
3.7. Tratamiento de Información	57
3.8. Procesamiento de la información	58
3.6.2. Análisis intertextual	59
3.6.3. Método comparativo constante	60
3.6.4. Interpretación y abstracción de unidades analíticas	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	63
4.1. Resultados.....	63
4.1.1. Normas y valores de los ejecutivos	63
4.1.2. Ideología presente en las interrelaciones de los ejecutivos	68
4.1.2.1. Influencia de la ideología en la percepción de los personajes:....	71
4.1.2.2. Influencia de la ideología en la organización de la cognición:	79
4.1.2.3. Influencia de la ideología en la orientación de las conductas:	88
4.1.3. Resumen de la ideología del ejecutivo en el rol de jefe frente a su subordinado	96
4.1.4. Resumen de la ideología del ejecutivo en el rol de subordinado con su jefe	97

4.1.5.	Resumen de la ideología del ejecutivo en la relación con su par ...	98
4.2.	Discusión	99
4.2.1.	El Ethos del ejecutivo en las conductas de dominancia	100
4.2.1.1.	El Ethos del ejecutivo en las conductas de dominancia: Subordinación	102
4.2.1.2.	El Ethos del ejecutivo en las conductas de dominancia: Agresividad	106
4.2.1.3.	El Ethos del ejecutivo en las conductas de dominancia: Egoísmo 108	
4.2.2.	El Ethos del ejecutivo en las conductas de sumisión:.....	110
4.2.2.1.	El Ethos del ejecutivo en la sumisión: Pasividad y agresión.....	112
4.2.2.2.	El Ethos del ejecutivo en la sumisión: Baja autoestima	114
4.2.3.	El Ethos del ejecutivo en las conductas de competencia o comparación	115
4.2.3.1.	El Ethos del ejecutivo en las conductas de competencia o comparación: Egocentrismo.....	118
4.2.3.2.	El Ethos del ejecutivo en las conductas de competencia o comparación: Búsqueda Equilibrio.....	120
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	124
	LIMITACIONES	129
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131

LISTA DE TABLAS

Tabla 01: Contenidos reportados.....	54
Tabla 02: Componentes, instrumentos y procedimiento.....	59
Tabla 03: Codificación de las de citas en cada campo y frecuencias.....	65
Tabla 04: Porcentaje de la orientación de las escenas	70
Tabla 05: Interacción visual entre los personajes.....	71
Tabla 06: Distribución de la percepción de la importancia del ejecutivo según los tamaños de los personajes	72
Tabla 07: Posición de personajes en la escena	81
Tabla 08: Expresiones emocionales en los rostros	82
Tabla 09: Orientación conductual de las historias	89
Tabla 10: Análisis de la dominancia desde el Ethos del ejecutivo	101
Tabla 11: Análisis de la sumisión desde el Ethos del ejecutivo	112
Tabla 12: Análisis de la sumisión desde el Ethos del ejecutivo	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Modelo teórico “Ethos” del ejecutivo peruano	17
Figura 02. Influencia de la ideología	29
Figura 03: Campos de los grupos a los que pertenecemos	43
Figura 04: Componentes observable y deducibles del Ethos.....	44
Figura 05: Interacción entre los Ethos de los grupos	45
Figura 06: Diseño metodológico	47
Figura 07: Ideología presente en la interacción de los ejecutivos	69
Figura 08: Personajes no interactúan visualmente.....	73
Figura 09: Diferencia de tamaño entre jefe y subordinado	74
Figura 10: Personajes similares.....	75
Figura 11: Falta de contacto visual y diferencia de tamaño.....	77
Figura 12: Pares no se dirigen la mirada	79
Figura 13: Retransmisión de información jefe-subordinado	84

Figura 14: Expresión de emoción negativa en el rostro	86
Figura 15: Coordinación y seguimiento de trabajos	87
Figura 16: Presentación de nuevas metas	90
Figura 17: Escena de presentación de resultados	92
Figura 18: Escena de vigilancia del jefe	93
Figura 19: Competencia y agresión entre pares	95
Figura 20: Ethos subyacente a las conductas.....	123

Resumen:

Investigación cualitativa que describe los procesos psicológicos del marco subyacente que valida las conductas de la clase social-ocupacional de los ejecutivos de empresas peruanas, en base a un modelo teórico del ETHOS construido. Todo marco subyacente y componentes constituyentes definen al Ethos. Entre sus componentes están las normas, valores, moral, identidad e ideología expresados en sus relaciones, observados y sistematizados en códigos de conductas para describir el ethos del ejecutivo peruano.

En la recopilación de los datos se emplearon técnicas y métodos psicológicos cualitativos basados en estímulos disfrazados-no estructurados como la prueba Proyectiva de la pareja, la Bitácora de vida y Entrevista de profundidad; entre los métodos de interpretación: la codificación constante y el análisis intertextual; y para el procesamiento de datos se empleó el software Atlas Ti.

Los participantes del estudio fueron 124 ejecutivos participantes del programa del MBA en la modalidad de tiempo parcial de la Escuela de Negocios para Graduados – ESAN; quienes han dado su consentimiento informado y colaboración voluntaria en el estudio.

Se observa la existencia específica de un Ethos que valida y caracteriza la conducta de la clase socio-laboral en la muestra de los ejecutivos peruanos como característica de grupo no individual. Conducta descrita en códigos saturados referidos a comportamientos interpersonales. Este Ethos incluye normas y valores que orientan tanto conductas positivas como negativas para sus jefes, pares, subordinados y para ellos mismos; se identifica una ideología en sus relaciones que orienta a la sumisión frente a sus jefes, dominancia frente a sus subordinados y competencia frente a sus pares.

Palabras clave: Ethos, normas, valores, moral, ideología, comportamientos interpersonales, marco subyacente, grupalidad.

Abstract

Qualitative research that approaches with a theoretical model the description of the psychological processes of the underlying framework that validates the behaviors of the social-occupational class of the executives of Peruvian companies. This underlying framework and constituent components define the denomination of Ethos. Among the components that constitute the underlying framework, observed and systematized or structured are the norms, values, morals, identity and ideology expressed in their relationships.

Qualitative psychological methods and techniques based on disguised-unstructured stimuli were used to collect the data; among the techniques were used: the projective test of the couple, the log of life and interview; and between the methods of interpretation: constant coding and intertextual analysis. The Atlas Ti software was used for data processing.

The participants of the study were 124 executives as students of the MBA program in the part-time modality of the Business School for Graduates - ESAN; who have given their informed consent and have participated voluntarily in the study.

It shows the existence of an Ethos that validates and characterizes the behavior of the social-labor class in the sample of Peruvian executives, characteristic of a non-individual group. Ethos includes norms and values that guide both positive and negative behaviors for their bosses, peers, subordinates and for themselves; On the other hand, there is an ideology in their relationships that leads to submission to their bosses, dominance against their subordinates and competition with their peers.

Key word:

Ethos, norms, values, morals, ideology, interpersonal behaviors, underlying framework, groupality.

ETHOS DEL EJECUTIVO PERUANO

APROXIMACIÓN CUALITATIVA A SUS COMPORTAMIENTOS INTERPERSONALES

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

El Ethos se podría definir como el conjunto de ideales y valores compartidos por un grupo (Salmien & Mäntysalo, 2013), éste es el marco inconsciente subyacente que valida ciertos comportamientos o conductas emitidas por los miembros de un grupo, en determinados contextos y solo en estos.

Todos los seres humanos son miembros de diferentes grupos y subgrupos al mismo tiempo, con los cuales comparten sus Ethos; por lo cual cada ser humano es el reflejo de los grupos a los que pertenece, pero ajustará sus comportamientos en determinada manera para ser aceptado en cada uno de ellos (Geertz, 2003; Bicchieri et al, 2009; Bicchieri et al, 2010). La permanencia o pertenencia a dichos grupos dependerá en la medida que su “Ethos personal” se apegue y acomode al del grupo.

La definición del Ethos del grupo desde una perspectiva psicológica individual puede ser difícil si se trata de hacer de una manera directa a través de la observación de las conductas, pues estas son solo una parte connotativa, que responde más bien a una parte funcional de la circunstancias; mientras que el Ethos es la parte denotativa de estas, la parte subjetiva que se expresa en ellos; comprende el fondo de los

valores, ideales y estructuras sobre las que se basan esas conductas o comportamientos socializados. El ethos es la estructura que emerge del estudio del grupo, que no se podría distinguir de forma clara en los individuos.

Por lo cual, el propósito de este estudio no es solo dar cuenta del nivel manifiesto o directamente observable (conductas), como tampoco lo es ver todo el nivel latente de las conductas, sino es observar la estructura subyacente a esos comportamientos sociales.

El estudio se centra en el campo de lo manifiesto, pero interpretable mediante la atribución de un sentido que podría estar oculto o encubierto a nivel latente, pero que se asientan y manifiestan sobre las valoraciones, creencias y deseos en el imaginario colectivo observable (Alonso, 2000).

El Ethos adquirido en la socialización para la pertenencia a un grupo, define y justifica el comportamiento observable de sus miembros. En esta investigación, se presenta como objeto de estudio un modelo teórico que describe los principales componentes del Ethos que permitirán definir el marco subyacente a las conductas de un grupo de ejecutivos.

1.2. Formulación del problema

El Ethos de los ejecutivos se expresa en la ideología de sus conductas o comportamientos en las circunstancias empresariales (Costea, Crump y Holm, 2005), como todo ethos, este le atribuye significado a los hechos sociales del grupo.

Estudiar el Ethos de este grupo es importante porque posibilita dar cuenta del funcionamiento de su sistema social y permite recrear el universo simbólico (Alonso, 2000) que le da consistencia a las actuaciones de los individuos en el grupo y frente a otros, y permite explicar algunos fenómenos sociales relacionados a este grupo.

Aun cuando existen múltiples formas de conductas y comportamientos sociales que son infinitamente variables y que dan la impresión de

individualidad de cada ser humano, estas cumplen la función inconsciente de clasificación y de jerarquización social, según los contextos en que se muestran (Aguilar y De Fracisco, 2009; Ayestarán, 1993).

Describir el Ethos dominante de los ejecutivos peruanos permitirá observar y entender cómo es que funciona esa estructura subyacente a sus actos y que le da validez a sus actuaciones en el contexto social-laboral con preponderancia. La estructura subyacente del Ethos de los ejecutivos peruanos se explorará a través de las características del grupo en sus normas y valores significativos e ideología en sus relaciones interpersonales en la organización.

1.3. Justificación de la investigación

Existen conductas o comportamientos que solo son vistos como válidos cuando se producen en determinados contextos; como por ejemplo, la forma de actuación de un supervisor o de un gerente frente a sus colaboradores es muy distinta de cuando está frente a sus pares, los accionistas de la empresa y más aún frente a sus familias. Las formas de conducirse en determinados contextos varían según estas tengan validez y aceptación en los otros grupos; estas se diferencian para lograr legitimidad frente al grupo, la legitimación de los miembros, incrementar su sentido de pertenencia, membresía de grupo, entre otros.

El propósito de la investigación es mostrar la existencia de un marco subyacente a las conductas observadas entre miembros de la clase socio-laboral de los ejecutivos peruanos. La estructura de este marco subyacente, el ethos, podría dar indicios a explicar algunos fenómenos sociales propios de este grupo. Entre estos el fenómeno que usualmente califican forma negativa a los miembros de este grupo y a los peruanos, que dio origen al mito de los “cangrejos peruanos”, que dice que mientras un peruano intente salir de una situación de desventaja, siempre habrá otro que lo retenga; esta circunstancia podría incluso dar origen a la máxima que “el peor enemigo de un peruano es otro peruano”; en el fondo de esta afirmación coloquial se encuentra el ethos del grupo; sus normas,

valores e ideología que orientan sus conductas y causan esas afirmaciones.

En nuestro entorno podemos apreciar otros fenómenos supraindividuales que sustentan esas afirmaciones, como es lo denominado “el caso del choleo entre cholos” (Zavala & Zariquiey, 2007). Existen diversas observaciones realizadas que distinguen a los peruanos como los más racistas de la región sudamericana, lo más autoexcluyentes o con peores crisis de identidad (Oboler & Callirgos, 2015). En diversos casos, se puede observar como una persona tilda de “cholo” de forma peyorativa a otra persona por su fenotipo y costumbres, aun cuando quien lo dice comparte con el otro características físicas similares que podrían categorizarlo en el mismo grupo (Ministerio de Cultura del Perú, 2018). Entonces se podría plantear la pregunta, “¿por qué nos choleamos tanto?” (Bruce, 2007). Una respuesta posible sería, a decir, que quién hace uso de esa expresión de forma peyorativa, no se identifica en el mismo “grupo social”, lo rechaza o no quiere ser identificado como miembro de él; que no hace uso del “ethos de ese grupo” para sus expresiones; sino que pertenece a otro grupo social con características psicosociales distintas, lo cual muestra empleando las normas y códigos de dicho grupo o exagerándolas.

En su angustia por demostrarse a sí mismo y a los demás la no pertenencia a ese grupo es que tratan de reducir, eliminar o no admitir aquello que los identifique con ese grupo. Una forma observada es el repudio a varias de las expresiones psicosociales de esos grupos de personas con las que incluso podría identificarse por sus parentescos familiares, su descendencia biológica, sus características físicas, sus costumbres, el uso del lenguaje, la expresión de sus emociones, entre otras. Ese mimetismo que parece en un principio paracito de la identidad, se va convirtiendo en el elemento esencial para la construcción de esta (Vínolo, 2010).

En el entorno social peruano las distancias entre los más ricos y los más pobres se mantiene año a año o se incrementan, pero con dificultad se reduce, como así lo muestra el coeficiente Gini, calculado por INEI entre

los años 2009 y 2015 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016). A nivel internacional este coeficiente ubica a nuestro país entre los que hay una alta probabilidad de que quien nació pobre muera pobre o más pobre, y quien es rico se vuelva más rico. Estas distancias perennizadas generacionalmente hacen que los grupos sociales menos pudientes incrementen su vulnerabilidad cada vez más. Quien quiera salir de esa vulnerabilidad grupal, debe dejar de lado aquello que lo identifique con ese grupo para iniciar el proceso de ascenso (Benavides, 2002).

Usualmente para una persona la sensación de ser inferior a otros le genera malestar y sentirse en una posición superior podría generarle satisfacción y bienestar en comparación al otro grupo (Hogg & Reid, 2006). Entonces, hay situaciones en las que una persona tiende a huir de esas posiciones que generan la sensación de inferioridad, busca alejarse de aquello que lo identifica con esta situación o con el grupo. Incluso en algunas situaciones, se puede observar que para algunos las dificultades por las que pasan por pertenecer a ese grupo, podrían causar satisfacción o alegría en aquellos que ya no se sienten miembros; este fenómeno es denominado “schadenfreude” (Hareli & Weiner, 2002).

El Ethos valida las conductas propias que la situación del grupo genera; por ejemplo, el mensaje latente de la escasez y de la dificultad del proceso de ascenso, genera conductas de sumisión e indefensión que caracteriza a los miembros de algunos grupos de empleados en algunos sectores, y para quienes logran el ascenso social genera orgullo y hacen lo posible por mantenerse en ese punto, entre sus medidas están adaptar el Ethos del nuevo grupo para vincularse a él.

En tal sentido el significado del ascenso social, se observa en función a la huida de la vulnerabilidad o desventajas de pertenecer al otro grupo, no necesariamente por las ganancias de pertenecer al nuevo grupo, tal como lo muestra la investigación de los migrantes mexicanos en Estados Unidos (Izcara, 2009). Entonces, quienes logran esos cambios miran hacia atrás para observar las carencias que ya no tienen y que otros mantienen, esto valida todo el esfuerzo y los medios de los cuales se sirvieron para lograr

dichas metas. Pero este camino no termina ahí, quien logro ese cambio de grupo debe procurar mantenerse en el o trascender al siguiente nivel socioeconómico.

En el campo empresarial peruano, se observa con frecuencia que se les refuerza a los colaboradores las ideas de que casi todos son sustituibles y que el trabajo es escaso en el Perú, entre otros; resaltando así la vulnerabilidad del grupo de empleados. Entonces, quien quiera escapar de esa situación deberá iniciar su ascenso social.

Se infiere que la forma de desarrollo individual en el contexto de los ejecutivos peruanos conlleva a la satisfacción de sus necesidades sociales individuales antes que a orientarse por las necesidades de la organización en el entorno competitivo empresarial y mucho menos por el desarrollo del país. Es decir, los grupos de ejecutivos no han mostrado un real interés o preocupación por el desarrollo de la organización y de la sociedad, muestra de esto es la poca reinversión en investigación y desarrollo, que ocasionó el retroceso del país en los indicadores de productividad y competitividad del foro económico mundial (Schwab, 2017) y la fuga de capitales a paraísos offshore que bien podrían reinvertirse para el desarrollo del país (Chávez, 2015), sino más bien estos grupos muestran intereses individualistas sobre la huida de la vulnerabilidad y mantenimiento o incremento distancias entre los grupos. Es decir, no basta con que alguno logre su desarrollo, será necesario para algunos de los miembros de estos grupos que existan otros en situación de desventaja con los cuales compararse. Esto último es observado con tal frecuencia a nivel coloquial que ha generado la triste frase “el peor enemigo de un peruano es otro peruano”.

En la dinámica de las organizaciones peruanas, existen un grupo de conductas que expresan sus ejecutivos que vulnerabiliza de alguna manera a sus colaboradores, pares y proveedores. Explicar la dinámica subyacente a estas conductas podrá abrir un gran campo de investigación que un futuro permita fortalecer explicar los fenómenos sociales de este

grupo y posteriormente a revertir progresivamente los componentes de este marco que generan esa percepción de los ejecutivos.

Entonces, la exploración del marco subyacente y conductas individuales, permitirá definir el Ethos de los ejecutivos que caracterizar a los miembros de esta clase socio-laboral. Además, permitirá observar el papel que éste juega en el bienestar en la organización y sus posibles efectos en la sociedad.

El conocimiento descriptivo de este fenómeno se obtendrá por métodos y técnicas cualitativos y de manejo individual, que permiten observar a los ejecutivos de manera individual para entender cómo funciona el Ethos del grupo en sus conductas.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivos generales

Describir el Ethos de los ejecutivos peruanos, a través de la exploración y descripción de sus componentes subyacente a sus conductas; en ejecutivos participantes del programa magister del MBA de una universidad privada peruana.

Formular el modelo teórico del Ethos que permita explicar la legitimación de las conductas de los miembros de un grupo; a partir de la exploración y descripción de las normas, valores, moral e ideología, que emergen desde las conductas de sus miembros.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Describir las normas y valores subyacentes a la dinámica del comportamiento interpersonal, en ejecutivos participantes del programa magister del MBA de una universidad peruana.
2. Describir la ideología que fundamenta las diversas actitudes que muestra el ejecutivo frente a personas con las que comparte alguna característica que se encuentran en una posición jerárquica similar a la

suya, próximo a alcanzarla y frente a quienes están en una posición subordinada a la suya, en ejecutivos participantes del programa magister del MBA de una universidad peruana.

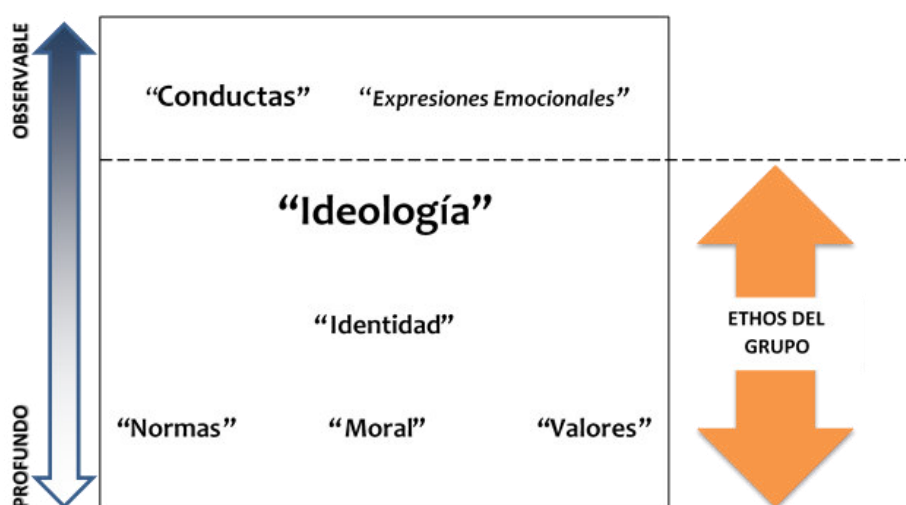
3. Describir los comportamientos y conductas usados por el grupo de ejecutivos que muestran para mostrar la pertenencia a un grupo y la no pertenencia a otros, en ejecutivos participantes del programa magister del MBA de una universidad peruana.
4. Explorar las conductas manifiestas frente al trabajo realizado por sus pares, colaboradores o jefes, en ejecutivos participantes del programa magister del MBA de una universidad peruana.
5. Definir el conjunto de comportamientos adoptados por el ejecutivo peruano, que le permiten validarse como miembro del grupo de ejecutivos, en ejecutivos participantes del programa magister del MBA de una universidad peruana.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Se presentan los principales ejes usados para el desarrollo del modelo teórico descrito para observar el Ethos del ejecutivo peruano. En este capítulo se definen y presentan las posiciones teóricas de diversos autores sobre los constructos hipotéticos que se utilizan para la exploración de los contenidos del Ethos del ejecutivo peruano y la construcción del modelo teórico.

En la figura 01 se presenta el modelo teórico del “Ethos” elaborado y fundamentado en bases teóricas e instrumentado a través de técnicas proyectivas que se presentarán en el desarrollo de este marco teórico. El modelo presentado permitirá abordar los componentes observables y latentes del Ethos del ejecutivo peruano, propósitos de la investigación de la tesis.

Figura 01. Modelo teórico “Ethos” del ejecutivo peruano



Fuente: Elaboración propia

El modelo descrito a lo largo del capítulo, presenta el marco subyacente a las conductas de los miembros de un grupo. El marco subyacente, el ethos, se puede deducir desde las conductas observadas, las expresiones emocionales, las normas, la moral y valores expresados por los miembros del grupo. Este modelo presenta la exploración de componentes observables y profundos o latentes, para la descripción del Ethos del grupo.

2.1. Antecedentes del problema

Diversos estudios realizados a lo largo del tiempo especialmente de carácter sociológico, antropológico e histórico han mostrado que en el Perú no ha tenido una clase o elite empresarial, con las características y competencias necesarias para elevar al país a una condición distinta o sacarla del subdesarrollo, aun cuando las condiciones naturales únicas de nuestro país lo favorecen; peor aún, la historia muestra que después de cada bonanza en el Perú, hemos tenido que enfrentar la guerra, incremento de la pobreza y de las desigualdades (Quiroz, 2013). Durante siglos y décadas el Perú ha venido sufriendo del flagelo de la corrupción, aunque usualmente se observa como un fenómeno propio del lado de la administración pública; los recientes escándalos de corrupción, que incluyen a una famosa empresa brasileña y varias peruanas, han vuelto a poner sobre la mesa la discusión sobre la participación de las empresas privadas en los círculos de corrupción. Estas empresas incluyen a cientos de trabajadores de nacionalidad peruana en cargos de ejecutivos que pueden negar su participación en estas actividades, pero las pruebas presentadas en la prensa evidencian su conocimiento sobre estos.

Los hechos han mostrado nuevamente como el comportamiento de los representantes del estado en sus cargos públicos, coludidos con los representantes de intereses privados impiden el desarrollo del país, repitiendo así el fenómeno cíclico de la corrupción (Quiroz, 2013).

La frecuencia de este y otros fenómenos en los grupos con poder del sector público y privado, invita a observar que existen algunas características comunes entre estos grupos que son miembros de las

empresas dominantes del país, que existe un conjunto de características observables y deducibles transversales a los miembros de estos grupos, de posible estudio desde diversos enfoques científicos (Ashforth y Vikas, 2003). La psicología, por su parte, es una de las ciencias que puede describir y analizar las características de los grupos de ejecutivos que se encuentran en posiciones de poder en las empresas privadas y organismos públicos del país.

Estudios recientes, muestran de modo directo como la corrupción y la amoralidad de estos grupos humanos han venido afectando de forma negativa al desarrollo de los países (Bigio y Rondán, 2017; Gelbrich, Stedham y Gäthke, 2016).

Aun cuando pensamos en que esos comportamientos son aislados o personales, o que son únicos e irrepetibles, en el fondo se basan en esquemas de socialización (Bell y Sirjamaki, 1965), que se comparte por un grupo social y que se expresan en conductas de quienes pertenecen al grupo o de quienes se adaptan de forma anticipada a este (Bermúdez, 2012), e incluso adaptarse a este puede determinar la progresión del desarrollo profesional (Scholarios, Lockyer y Johnson, 2003).

En el campo de la psicología organizacional en el Perú, esta temática se ha explorado desde las normas de una organización y no sistematizadas sobre el grupo de ejecutivos. Encontramos estudios que hacen una revisión de los valores organizacionales en los sectores públicos (Gabel, Yamada y Dolan, 2013), que podrían acercarse a la temática del propósito de esta tesis; sin embargo, el estudio está enmarcado en una organización y no sobre el personal del área administrativa o ejecutiva.

Fuera del país encontramos numerosos estudios relacionados al comportamiento y conductas de las personas en funciones ejecutivas, administrativas o gerenciales. Entre estos estudios, resalta la exploración sobre el papel fundamental que juegan las ideologías gerenciales o administrativas en la cultura de la organización y en el bienestar de sus grupos de interés (Costea, Crump y Holm, 2005); en tanto que cada grupo

tiene su propia ideología. Estos estudios muestran la importancia y relevancia de la ideología de los grupos en el poder en las organizaciones para el desarrollo de las empresas y del país, más no como el Ethos de los ejecutivos.

Algunos estudios muestran que hay evidencia que las normas y valores se tergiversan y abren paso a la normalización de la corrupción entre los ejecutivos (Sims, 2007) y entre las empresas (Land, Loren, & Metelmann, 2014), se plantea que existen condiciones sociales y culturales que permiten estas conductas e incluso las validan; siendo así una característica necesaria de aceptar y mostrar para ser miembro (Bella, King, & Kailin, 2003). Estas investigaciones muestran la existencia de un marco supraindividual subyacente a las conductas de los ejecutivos.

Élites empresariales y la sociedad peruana

Se observa que una sociedad avanza cuando el grupo a cargo de la gestión, dirección y administración de las empresas y gobierno se mejora, es renovada o reemplazada por otra con una calidad moral mejorada (Bolívar, 2002). Los estudios de las élites y de la sociedad peruana presentan algunos alcances que permiten entender el funcionamiento del Ethos en las circunstancias sociales, políticas y empresariales. Sus resultados ponen sobre la mesa la interrogante sobre si estas élites están educadas en la moral y ética mínimas necesarias para dirigir el presente (Bolívar, 2002).

Algunos grupos políticos dominantes para acceder al apoyo apela a las personas con discursos, elementos sensibles y tangibles, que distorsionan la realidad o manipulan a la población. Así lo evidencian algunas campañas presidenciales y congresales que incluso han llegado a incluir en sus propagandas objetos y recompensas monetarias; por ejemplo “un taper con 10 soles por un voto”.

Por otro lado, algunos se financian con grupos empresariales para sus campañas y otros con dinero proveniente del narcotráfico y la minería

ilegal, como lo muestran los medios de noticias. Estos grupos dominantes con fines honestos o funestos poseen estructuras y cualidades cuya ventaja se encuentra en que son un minoría organizada, en contra posición con una mayoría desorganizada (Bolívar, 2002), con valores, normas y moral que respalda y justifica el actuar de sus miembros.

El poder que es otorgado o el que obtienen los ejecutivos peruanos no solo se justifica por tenerlo sino que requiere de una base moral, para el adecuado ajuste de sus normas y valores, y a su vez oriente la ideología de sus relaciones al desarrollo integral y no solo a fines individualistas.

Aunque este es un tema desafiante e interesante, no es objeto de estudio de la presente tesis; se presenta para mostrar que existe un Ethos propio cada uno de esos grupos que estructura, sostiene y valida esas conductas. En el caso de los ejecutivos las coincidencias en las características de sus conductas no se les debe tratar como eventos aislados con la participación de algunos individuos, sino se tratan de fenómenos que expresan características emergentes a los individuos que terminan por definir un Ethos específico entre los ejecutivos de las organizaciones peruanas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. El Ethos

El Ethos es una palabra de origen griego (êthos), que la Real Academia Española define como *“el conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad”* (Real Academia Española, 2017). Para propósito del estudio el Ethos está circunscrito a un grupo o comunidad, y se ha definido como el marco subyacente referencial propio de un grupo social-laboral, compuesto por normas, valores, moral e ideología que se expresa y funciona de forma subyacente y reguladora de la expresión o manifestación de emociones, conductas y lenguaje; que caracteriza e identifica a los miembros de un grupo, y que cumple la función de dar respaldo o valides para sus expresiones de conductas que en otros entornos usualmente no la tendrían.

Por ende, el Ethos de cada grupo es distinto y participa en la formación de la identidad de sus miembros y posterior sentido de pertenencia (Bicchieri y Xiao, 2009).

La pertenencia o no a determinados grupos se regula de manera directa al uso del Ethos del grupo en los diversos aspectos de sus expresiones o conductas. El uso del Ethos de un grupo por un individuo que pertenece a otro, denota su interés por ser miembro de ese grupo (De Olivera, Ros, & Tamayo, 2001), se da el fenómeno de socialización anticipada (Merton, 1968; Scholarios et al, 2003). Por lo cual cuanto más exacto, en algunos casos exagerado, sea el uso de ese marco subyacente, el Ethos que actúa como referencia para sus expresiones, más próxima será su pertenencia al grupo y más lejana se observará la pertenencia a su grupo de origen. Entonces cuanto más lejano o distinto sea del grupo de origen más próximo se observará a si mismo de pertenecer al nuevo grupo (Hofstede, 2001).

Ethos del grupo ejecutivo de las empresas peruanas

En un plano empresarial peruano describir las características del Ethos de este grupo permitirá entender lo subyacente a la expresión de sus conductas, emociones, entre otros. Esto dará luces para poder explicar el fenómeno social empresarial peruano, sus normas, valores e ideología latente a sus conductas.

El Perú ha pasado por diversas bonanzas producto de su favorecida geografía, pero a pesar de estas circunstancias beneficiosas, ninguna de ellas ha sentado las bases sólidas para el desarrollo económico del país; por el contrario, al término de esas bonanzas el país se ha encontrado en crisis económica, social y política (Bulmer-Thomas, 2010). En estos años en los que el país se encuentra a la salida de la bonanza de los minerales y la caída internacional del precio de los hidrocarburos, deja un país con muchos conflictos sociales producto de esas actividades extractivas entre otras; el 40 por ciento de los conflictos sociales corresponden a casos relacionados a minería el 12 por ciento a casos relacionados con hidrocarburos (Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad - ONDS, 2012).

Esas actividades empresariales, han generado muchos ingresos a toda una amplia cadena de empresas relacionadas o colaterales; sin embargo, nuevamente el Perú enfrenta a una posible crisis, al fin de esa bonanza (Fajardo, 2015).

En el plano histórico, podríamos retroceder hasta el análisis de los componentes de los Ethos de los españoles que llegaron al imperio inca con la encomienda de la conquista; se describe que el español llegado tenía como valor y honor ser violento y agresivo con los grupos no cristianos, como lo fueron con los moros en su momento; los españoles de clase baja llegaron con sed de títulos nobiliarios y de riquezas, muchos lograron su cometido, amasaron grandes riquezas pero a costa de dejar un virreinato pobre (Lorandi, 2002). Los conquistadores llegaban al nuevo continente con el deseo de subir de posición social, la ansia de honra frente a los españoles y el afán de gloria lograda a través del logro individual y retorno victorioso, y no con el afán de fundar y desarrollar una nueva nación (Durand, 1954).

Las siguientes clases dirigentes peruanas han heredado parte de este “Ethos”, el cual podría en parte explicar nuestra situación económica y política actual, tanto en sus aspectos positivos y negativos. En otras palabras, a pesar de que los cuadros ejecutivos en todas las empresas y algunas instituciones públicas se han renovado, el marco subyacente a las conductas de esos grupos mantiene algunas características transversales en el tiempo a la que los nuevos miembros se adaptan para pertenecer a esos grupos o para ganar el reconocimiento de su membresía.

Por lo cual, una forma de explicar la circunstancia presente y pasada, sin afán de culpabilizar o responsabilizar a algunos, sería entender el Ethos del grupo dirigente de las empresas de nuestro entorno. Podríamos entender cómo funciona a nivel psicológico organizacional y social, a través de la descripción del marco subyacente constituido por el aprendizaje y adaptación sociocultural que usan para sus comportamientos y proyecciones.

Describiendo el Ethos del grupo dirigente empresarial, con el conjunto de normas, valores e ideología que se expresan en sus comportamientos propios de esta la clase social laboral. El marco subyacente que caracteriza al Ethos tienen consecuencias psicosociales, organizacionales y económicas para el país. La repetición cíclica que se argumentó previamente sobre los fenómenos sociales da referencia de la existencia de características constantes en el tiempo y presente en este grupo social.

El Ethos del grupo de ejecutivos peruanos se explica a través de sus componentes y de forma previa a nivel teórico.

2.2.2. Moral, normas y valores

La moral, normas y valores son más que conceptos abstractos deducibles en el comportamiento de los individuos; implican juicios sobre la elección de las conductas respecto de la valoración de lo bueno, malo y lo relativo entre ambos; también representan los lineamientos para las conductas según el entorno y las cualidades que se deben mostrar en estas (Hofstede, 2001). El Ethos del grupo los tiene como componentes y estos se muestran como características en la repetición del uso por parte de los miembros del grupo en la ejecución de sus conductas; a su vez estas sirven para la validación y justificación de las conductas de sus miembros.

Moral

Uno de los objetos de estudio de la psicología social son los juicios morales, este estudio se realiza desde niveles individuales y grupales. Los juicios morales realizados por cada un individuo juegan un rol de regulación en el sistema social del grupo. Estos juicios son los que definirán lo aceptable y lo que se rechaza en la sociedad (Gomez & Villegas, 2006).

La división entre los comportamientos aceptables y los rechazables está limitada por una zona gris, no existe una línea clara que los divida. Algunos autores plantean que es necesaria la existencia de esta zona gris para algunas organizaciones; según su naturaleza, en especial en entornos capitalistas, donde continuamente expanden y retraen los límites de lo que

es aceptable o no (Land, Loren, & Metelmann, 2014). El comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones se mueve en este campo dinámico, donde se pueden encontrar valores, normas y actitudes que superan lo ético, pero que no es necesariamente visto como deshonesto por el grupo, el juicio moral realizado sobre estos comportamientos podrían respaldarlos.

Por otro lado el comportamiento moral, se mueve en un campo dinámico en el que las fronteras de lo moral y amoral cambia según que la situación contextual lo exija; es decir, en determinados momentos el campo de lo moralmente aceptable se ampliará, para que así las conductas elegidas por el individuo sean racionalizadas como moralmente adecuadas para si mismo o para el grupo.

Entonces el comportamiento organizacional, puede incluso abarcar comportamientos que violan las normas de la misma organización o de la sociedad (Vardi & Wiener, 1996), con el objetivo de lograr sus metas. La última afirmación podría llevarnos a la posición del “idiota social” propuesta en contraposición de la teoría de la elección racional, que presenta a una persona que hace lo posible por ganar y alejarse de todo lo desagradable sin tomar en cuenta a los demás.

La posición que se observa en las pruebas indican que las personas orientan sus valores y normas personales para conseguir el beneficios personales, para la organización y a en ocasiones para infligir daño a los que lo rodean que pueden ser sus pares, subordinados, jefes o la misma organización (Vardi & Wiener, 1996).

El comportamiento en las organizaciones esta contextualizado (Bella, King, & Kailin, 2003) las conductas se toman como hechos aceptables cuando el grupo lo valida. Al respecto Vaughan (1999), plantea que el desvío del comportamiento organizacional no solo se trata de hechos aislados o atribuibles a una persona, se trata de una característica del sistema en si mismo, la organización como sistema social organizado adopta ese marco de conductas en su interior.

Normas

Las normas son el conjunto de lineamientos sobre los que una persona basa sus conductas. Estas tienen origen social y son medianamente estables en el tiempo. El cumplimiento de estas normas implican aceptación social y actuar al margen de estas llevan al castigo social (Feldamn, 1984).

Las normas son patrones de pensamiento, emociones y comportamientos propias a cada grupo, estas se transmiten de forma directa o las personas la infieren desde lo que los demás dicen o hacen; es decir, incluyen señales no verbales sobre lo que es normativo para cada grupo (Hogg & Reid, 2006).

Muchas de estas normas se mantienen ocultas a las personas no miembros de estos grupos; además, por ser emergentes al grupo no se pueden estudiar en un individuo directamente (Linstead, Maréchal, & Griffin, 2014).

Algunas organizaciones se encuentran en continua lucha por la supervivencia en el mercado, en las que han recurrido incluso a estrategias corruptas para enfrentarse en el mercado, guiados posiblemente por “el fin justifica los medios”. Asumir este última orienta las normas, valores y cultura de la organización y los grupos que la conforman (Campbell & Göritz, 2014).

Valores

Los valores se definen como cualidades personales adquiridas por medio de la socialización a un grupo, que impulsan o desmotivan la ejecución de algunas conductas. En parte las decisiones de sobre las conductas ejecutadas se guían desde el interior del individuo por los valores socializados y desde algunas necesidades específicas de su organismo (Argandoña, 2003) o desde el exterior por su pertenencia a un grupo y el nivel de influencia que este pueda tener sobre el individuo cuando sus valores personales se encuentren en disonancia con los del grupo (Clemens & Douglas, 2006).

Los valores con los que crece una persona son en principio los aportados por la familia; estos progresivamente se van actualizando con los aportados por los grupos a los que pertenece el individuo y la sociedad. Sin embargo, los heredados de los padres determinan el proceso de ajuste a nuevos valores (Albanese, et al., 2016).

Los valores se expresan en las decisiones para elegir conductas, la repetición de estas elecciones muestran la existencia virtual de los valores. Estas expresiones tienen matices individuales que diferencian los valores de cada individuo, pero a su vez muestran componentes de dimensión social que interactúan con los primeros para realizar la elección. La influencia de la socialización en los valores no implican imposición necesariamente, sino el nivel socialización, adaptación o ajuste del individuo al grupo (Argandoña, 2003).

En el tema de los valores entre el grupo de ejecutivos, ha sido presentado como un tópico de investigación bastante complejo al punto de que no se reconocen una teoría real al respecto, específica para este grupo (Segal & Lehrer, 2013). Por lo cual el estudio de los valores en la clase socio-laboral de los ejecutivos se ha venido realizado desde perspectivas sociales, psicosociales (Estramiana, 2006) y desde la psicología organizacional (Omar y Urteaga, 2008).

En el campo de las organizaciones se observa que los valores de estos grupos están caracterizados por la influencia de conseguir logros y resultados observables, lo cual en algunos casos conlleva a valores de moral relativa. Los modelos de los mercados tienden a reforzar esta característica, premiando los logros de las organizaciones, sin necesariamente examinar los medios que se sirvieron para conseguirlos y no los efectos colaterales a estos (Segal & Lehrer, 2013).

El Ethos del grupo tiene el sistema de valores, que se orienta por las características sociales de los individuos, así como de las exigencias de las características del negocio como podrían ser, por ejemplo el “logro de

metas a corto plazo”, “superar el punto de equilibrio”, “la agresividad del mercado”, entre otros.

2.2.3. La identidad e identificación

La identidad de un grupo está compuesta por el conjunto de características que lo diferencian de otros; entre estas se encuentran sus costumbres, usos, normas y valores (Bate, 2004). Estas generan en los individuos la percepción de límites diferenciadores frente a otros grupos y el sentido de pertenencia (De Miguel et al., 2010).

El proceso de identificación social es la adherencia del individuo a un grupo, respecto de sus normas, valores y moral (Ellemers, Pagliaro, & Barreto, 2013).

La identificación con un grupo dependerá de la evaluación que haga el individuo de este. Su capacidad personal para adaptar sus características a las del grupo impulsará su pertenencia a él. Al identificarse el individuo acomoda sus características personales a las del grupo; sin embargo, esto no implica la alienación completa al grupo. Todos mantienen cuotas de individualidad, pero también se reconoce en sus conductas expresiones que permiten identificar al miembro del grupo con otros.

El individuo para considerarse miembro del grupo debe demostrar su preferencia para comportarse en formas aceptadas por los otros miembros del grupo (Ellemers, Pagliaro, & Barreto, 2013). Es decir, a nivel intragrupal se muestran y demuestran en sus conductas normas y valores que a nivel intergrupar no necesariamente se exponen por su particular, restringida validez o relevancia intragrupal. A nivel individual se eligen las conductas que les permitan mostrarse como miembros de sus grupos.

2.2.4. La ideología

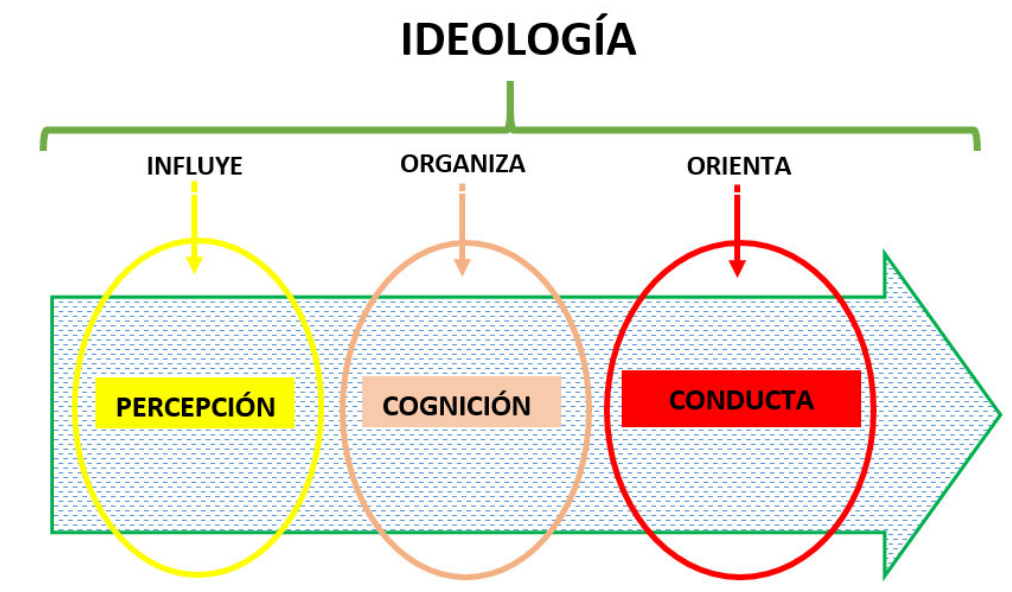
La ideología la definiremos como el paradigma mental sobre el cual las personas hacen orden de sus ideas para entender determinada realidad y

actuar en ella (Martin, 2015). Está influenciada por la moral, las normas y los valores del grupo referente sobre el cual está enmarcado.

La ideología legitima a nivel intragrupal el actuar de los miembros del grupo; genera un nivel conciencia sobre sus actos que oculta sus reales intereses y sobrepone los presentables al grupo, por lo cual a este nivel de conciencia se le denomina “falsa conciencia” (Alvesson, 1991). La ideología en tal sentido orienta, persuade e incluso podría coaccionar el actuar de los miembros del grupo.

La ideología del grupo organiza en la persona, su percepción, cognición y orienta sus conductas en el grupo. Como se representa en la fig. 02, la ideología es transversal a estos procesos y relativa a determinados grupos. La ideología del grupo no define totalmente estos procesos, pero si influye en estos.

Figura 02. La ideología



Fuente: Elaboración propia

Ideología de ejecutivos

La ideología es un programa mental mediador entre la representación mental del sistema social, los programas de acción frente a este y la formación de grupalidad de los miembros (Hofstede G., 2001). La ideología deforma la realidad objetiva, representa parte del filtro inconsciente que actúa sobre la atención en los detalles, está influido y su reconstrucción mental, de esta manera la ideología distorsiona en los individuos y los grupos la percepción de la realidad y la representación mental de esta (Geertz, 2003).

Por otro lado, la ideología legitima las conductas de un grupo, planteando un conjunto de normas, valores y costumbres aceptadas por un grupo, las que pueden estar respaldadas en documentos o en su uso a través de la costumbre, esta delimita lo aceptable y otorga validez de las conductas en el grupo.

Finalmente, la ideología integra al grupo, genera en los individuos la percepción de pertenencia y participación de un grupo, el uso inconsciente de esta en sus conductas observables y en su procesamiento, genera la autocategorización en un grupo específico y además permite que otros lo reconozcan como miembro, generando en los individuos la categoría mental de “nosotros” (Van Dijk, 2005).

Seguir estos lineamientos que se establecen tiende a incluir a los miembros del grupo y a excluir a los que no (Vargas, 2008); son reconocidos o rechazados por los otros miembros del grupo. Por tanto, la segunda función de la ideología se presenta como la legitimización del sistema determinado por el grupo. Es definido como el sistema legitimante del orden establecido en el grupo.

La deformación de la realidad es lo individual de la ideología y la legitimización es lo sociológico (Alfaro, 2008). Además, se refiere que la ideología incluye un proceso de bloqueo o desfiguración sistemático entre los miembros de una sociedad de clases.

La tercera función de la ideología la integración, permite la creación de un concepto que asocia a las personas bajo un concepto común, la creación de una clase, un “nosotros”. (Geertz, 2003)

La circunstancia ideológica que implica asimetría, también implica posiciones frente a lo que uno siente frente a la posición del otro. No basta con sentirse cómodo en la posición de poder asimétrico tiene que sentir que está en una posición de dominancia frente al otro cuando se encuentra en la situación de jefe a subordinado; además, se propone que en un situación inversa, el subordinado tiende a mostrarse indefenso frente al jefe para mostrar su sumisión y validar su dominancia (Esteve, 2002).

Cada uno es consciente de la dinámica en la que se encuentra envuelto y representará ambos papeles cuando sean necesario; es decir, el ejecutivo frente a su subordinado se mostrará dominante y frente a su jefe se mostrará sumiso, porque esta relación es así configurada.

La relación de dominancia de jefe a subordinado y de subordinado a jefe se presenta como una estrategia para ganar mayor control en la relación y mantener las asimetrías (García-Castro, 2010). La posición en la relación.

La ideología a nivel social explica la deformación de la realidad, la legitimización de las conductas e integración de grupos (Di Pasquale, 2012). La deforma porque esta organiza la percepción que se hace sobre esta focalizando la atención según sus parámetros establecidos socialmente.

La ideología da legitimización a algunas conductas para determinados contextos, el uso de la ideología de un grupo muestra su pertenencia y la validez de sus conductas. La ideología de los grupos sociales permite la integración de sus miembros, reconocerlos y diferenciarlos de entre otros (Vargas, 2008).

En resumen, la estructura de las organizaciones establece relaciones de asimétricas en la designación de roles y funciones para cada miembro de la estructura de la organización (Fernández, 2010; Bracho, 2005). Desde

las posiciones operativas hasta las administrativas, se configuran relaciones relacionadas a sus responsabilidades. Se establecen relaciones de pares, de jefe a subordinado y viceversa. El interés del presente estudio es explorar la ideología de los ejecutivos presentes en estas relaciones, que influyen en la percepción, cognición y orientan las conductas para el trato con otros; las relaciones jefe-subordinado, de subordinado-jefe y entre pares.

2.2.5. Respuestas emocionales

Las emociones son reacciones subjetivas y fisiológicas frente a estímulos provenientes desde el medio ambiente o de los recuerdos; la expresión de estas en el comportamiento se encuentra reguladas por la experiencia personal del individuo y su historia social (Ben-Ze'ev, 2011).

El orden de presentación de las emociones se define como la expresión de determinadas emociones después de la evaluación de determinadas circunstancias frente a sus estímulos; los cuales presentados en otras circunstancias originarían otras expresiones que podrían ser similares o totalmente opuestos.

En el entorno de las organizaciones la expresión de las emociones de los ejecutivos, juegan un rol fundamental para muchas de las funciones al interior de las organizaciones como para su interrelación con la sociedad. Se observa que la expresión de estas y su secuencia a situaciones o conductas están determinadas por el entorno social en el que se encuentran.

Por ejemplo, el miedo, la angustia, la alegría, el amor, entre otras emociones se designa por las características del grupo; es decir, algunas situaciones que inducen la alegría en algunos entornos, en otros pueden originar celos.

El Ethos del grupo le da la validez a la expresión de esas emociones como respuestas a determinadas situaciones. Por lo cual, a través del orden de

la expresión de las emociones es que se observará la expresión del Ethos del grupo.

2.2.5.1. La complejidad de las emociones

Las emociones son fenómenos describibles desde varios enfoques entre estos observamos los fisiológicos, sociológicos, psicológicos y filosóficos. Desde el nivel fisiológico las emociones pueden ser estudiadas por las respuestas físicas, tales como los cambios en los neurotransmisores, en la tensión muscular, la respiración, el flujo sanguíneo, el ritmo cardiaco, la actividad gastrointestinal, la temperatura corporal, el rubor en el rostro, etc. Desde el nivel psicológico las emociones, consisten en sentimientos, cognición y evaluación.

Por ejemplo, el terror está relacionado con el miedo, producto de la evaluación de una circunstancia como peligrosa y el deseo de huir de ella. En el nivel filosófico se toman temas sobre la racionalidad de las emociones o la moral en ellas (Ben-Ze'ev, 2001). Con frecuencia usamos el término de sentimientos y de emociones como sinónimos; lo que muestra su interacción y mutua relevancia. Sin embargo, las emociones son estados mentales pasajeros, que comprometen reacciones orgánicas, pueden aparecer de manera rápida y pueden disiparse en un corto tiempo; mientras que los sentimientos son más estables y no producen cambios biológicos drásticos (Amatriaín, 1999).

Las emociones en su forma de expresión individual o pura son escasas, en realidad se presentan de forma mixta. Existe una profunda complejidad en las emociones, usualmente las tenemos en clúster y no una a la vez como a veces se asume. Por ejemplo, la ira puede envolver a la pena y la vergüenza; el amor puede incorporar los celos, la admiración y esperanza, etc. Las emociones tienen una amplia complejidad pueden ser distintas en cada una de las situaciones o en la potencia con la que se sienten o manifiestan; cada persona tiene una versión propia de cada emoción que la distingue de los demás (Goicoechea, 2001).

Por otro lado vemos que la definición de las emociones está influida por el nivel sociológico y cultural del medio. De esta manera se podría observar que algunos idiomas no hacen distinción entre el celo o la envidia: mientras que en otros crearon palabras especiales para la combinación de emociones. Por ejemplo, Schadenfreude, palabra en alemán que designa al placer o felicidad que deviene por el sufrimiento, mala suerte o del mal resultado de otros (Ben-Ze'ev, 2001).

Ocasionalmente el sufrimiento de otros causa placer o satisfacción a otros. Se siente alegría o placer frente a la mala ventura de una persona cuando se tiene emociones negativas hacia ella. Los estudios muestran que la envidia y percibirse en competencia con la persona, son las emociones negativas que frecuencia se describen cuando se disfruta de los malos resultados de otros. (Hareli & Weiner, 2002).

Otros estudios muestran que cuanto más merecido se cree el evento desagradable, mayor es el schadenfreude evocado (Van Dijk, Goslinga y Ouwerkerk, 2008). Esto muestra que cuando alguien recibe los resultados merecidos a sus esfuerzos esto origina emociones positivas, mientras que origina emociones negativas cuando obtiene resultados no merecidos.

Cuanto más responsables son los otros de sus malos resultados evocan más schadenfreude y menor simpatía, y menor cuando no son vistos como responsables de esos eventos y generan simpatía (Van Dijk, Goslinga y Ouwerkerk, 2006). El gusto por ver el sufrimiento del grupo competidor se puede traducir en conductas no éticas que dañan o hieren a este. (Dalakas & Melancon, 2012).

2.2.5.2. Emociones provenientes de la comparación social

La revisión del Ethos de un grupo, los ejecutivos en el caso de esta tesis, incluye el análisis de las emociones y sus expresiones en sus conductas; para propósito del estudio se revisarán las emociones provenientes de la comparación social que permitirán describir y explicar algunas conductas de los ejecutivos.

a. El “*Schadenfreude*”

“If we only wanted to be happy it would be easy; but we want to be happier than other people, which is almost always difficult, since we think them happier than they are” - Montesquieu

Todos los seres humanos, incluidos los ejecutivos, viven diversas experiencias al observar el fruto de su trabajo y otras al ver el fruto del trabajo de los demás. Es propio sentirse bien cuando se obtiene algo deseado y sentirse mal cuando no es así. Usualmente estas sensaciones devienen de la evaluación de los resultados y sería exclusivamente así, si no fueran miembros de una especie gregaria (Feather, Wenzel y McKee, 2013).

Con la formación de la sociedad y presencia permanente de otros alrededor, la evaluación de sentirse bien o mal va más allá de la evaluación de los resultados propios. La existencia de otros hace que los juicios sobre los resultados ajenos y propios sean más complejos. Esta evaluación hace posible la existencia de una variedad infinita de emociones y sentimientos que pueden aparecer frente a la evaluación de resultados de los resultados propios o ajenos (Cikara y Fiske, 2011).

Se observa que cuando algo desagradable ocurre con una persona esta naturalmente se sentirá molesta, triste, frustrada, etc.; es decir, presentaría un conjunto de emociones negativas frente a estos eventos negativos y emociones positivas frente a eventos positivos. Sin embargo, al observar que algo agradable le acontece a otra persona, la respuesta emocional de otra es mucho más variada (Kramer, et al., 2011). Existen situaciones en las que frente a eventos positivos de otro, una persona puede tener emociones igualmente positivas frente a la otra o quizá emociones negativas; y de la misma manera cuando son situaciones negativas (Jaques, 2008).

Entonces los eventos positivos o negativos de otras personas, pueden originar una simpatía por el goce ajeno y una empatía en su sufrimiento. Sin embargo, como se relató en las líneas previas existen situaciones en las que una persona puede tener emociones negativas cuando la otra pasa por momentos positivos y tener emociones positivas cuando pasa por momentos negativos.

En nuestro idioma, el español, no existe una palabra que defina claramente la emoción que aparece en una persona al disfrutar, sentirse contento, alegre, tranquilo, etc; frente a los eventos negativos de otra. En el idioma alemán existe una palabra para esta emoción "*Schadenfreude*" que por su sigla *Shaden* significa tristeza y su sigla *Freude* significa alegría o gozo; schadenfreude es sentir placer o gozo frente al pena o sufrimiento de otros.

En los medios de comunicación, usualmente se ven situaciones cómicas en las que un personaje sufre de un evento inesperadamente desagradable que causa la risa o alegría del público expectante, en una situación así el schadenfreude no tiene una consecuencia negativa en la relación con esa persona ya que simplemente puede no está próxima física ni emocionalmente ligada al espectador. Sin embargo, existen situaciones en las que aunque la persona se encuentre en muchos sentidos próxima a la otra, esa puede sentir schadenfreude frente a la otra aun cuando la emoción más coherente esté relacionada a la empatía.

Schadenfreude como emoción tiene un correlato físico expresado, la respuesta neuronal es muy similar al placer o gozo. Los estudios sugieren que existe una respuesta neuronal similar cuando se siente placer por un éxito alcanzado, que al observa a otra persona perder uno la posibilidad de alcanzarlo (Perez Zagorin , 2000).

El Schadenfreude para ser descrito se debe tener en cuenta la posición de la persona frente al evento y las otras personas. Puede ser una emoción dirigida a la persona que ha fallado un objetivo, o es originada por que el objeto de la tarea de la otra persona aún está disponible. Otra situación que afecta a esta emoción, pero que no la determina es la envidia, en ciertas

ocasiones el que otra persona posea un objeto o logre una meta apetecible por el sujeto, inicia en el la envidia que se ve resulta y transformada en algunas ocasiones en Schadenfreude, al observar la pérdida de objeto deseado.

EL Schadenfreude está afectado por las pretensiones de la persona, la disponibilidad y el nivel de competencia para logran sus objetivos. Nuevamente los resultados de la investigación son unidireccionales, encontraron que es común encontrar que el schadenfreude se expresa más en personas ambiciosas, que se enfrentan en un ambiente con poco acceso a los recursos y con alta competencia por estas. El poco acceso a estas metas y recursos hace que la presentación de un individuo que logro la meta, implica la declaración de otros en la derrota. En estas situaciones, algunos individuos sienten placer o tranquilidad al ver que el o los rivales están fallando al conseguir la meta. El alivio de ver la meta disponible, lo tranquiliza y el presenciar el fracaso de otros confirma su emoción (Ambrose, Seabright y Schminke, 2002).

b. La envidia

La envidia incluye el deseo por eliminar la desigualdad existente producida por la posesión desigual de un objeto o una característica. En consecuencia, la envidia podría orientarse a la búsqueda de la igualdad o a la reducción de la desigualdad. Sin embargo, Aaron Ben-Ze'ev (1992) observa que la reducción de la desigualdad y el incremento de la igual, incrementa la intensidad de la envidia en la mayoría de casos.

Le envidia está usualmente ligada a las emociones no morales, ya que se la relaciona con el malestar que una persona tiene producto de la percepción de su inferioridad frente a otros o de la inmerecida buena suerte de ellos; en este segundo aspecto, la envidia es considerada más justificada ya que el sujeto ve que el otro no es merecedor su buena situación. (Ben-Ze'ev, Envy and Inequality, 1992).

La frustración de percibirse inferior causa envidia que se puede transformar en resentimiento, pero no al revés. A veces, las personas se comparan con otras para reducir la incertidumbre acerca de sí mismos o para elevar su autoestima; son las comparaciones desfavorables, las usualmente causan envidia (Lillemor y Nelia, 2014). Estas últimas están se ligan de forma consciente o inconsciente a estar en competencia con aquellos que se perciben inmediatamente adelante, no aparece envidia en comparaciones extremas y cuando el otro muestra modestia en su posición decrece.

En algunos aspectos Schadenfreude es similar a envidia. Cuando algo desafortunado ocurre a la persona con la que se compara; el individuo no tiene pena por lo ocurrido sino satisfacción pues percibe que la diferencia que ponía a la otra persona por encima desaparece y que a través de eso se ha hecho justicia. (Ben-Ze'ev, Envy and Inequality, 1992).

La envidia y los celos son emociones que a menudo se confunden. El celo se origina cuando alguien o algo quiere tomar algo nuestro; mientras que la envidia aparece cuando algo que se desean se encuentra en manos de otros.

Estas emociones son más frecuentes si los otros son menos conocidos, por los que la perciben. El schadenfreude es experimentado con mayor frecuencia cuando la situación es observada como justificable, por cuanto reduce la distancia con los demás y permite alcanzar algo deseado. (Piskorz & Piskorz, 2009)

La envidia sentida puede estar relacionada a que la situación de inferioridad es percibida como no merecida. Entonces existe una serie de pensamientos que orientan al deseo de eliminación de la desigualdad de lo poseído. La envidia de la objeto es mayor si el poseedor es considerado inferior. Si la persona es evaluada como merecedora, por tener unas características que lo hacen superior para la otra persona; entonces esa envidia se transforma en admiración o envidia positiva (Balsa et al., 2013; Christ et al., 2008).

c. Los celos

Se puede definir como el miedo de perder lo que se posee. En el caso del dirigente empresarial se expresa como la emoción que se percibe frente a los otros que logran posiciones en la empresa similares a las que el tiene, además hacia quienes alcanzan situaciones superiores, por el hecho de que esto les resta la posibilidad del ascenso a esas personas. Es decir, la proximidad a que alguien ocupe su posición o su ascenso despierta en ellos ese miedo.

Tener miedo a perder la posición favorable frente a alguien de una posición inferior.

“Cuando una persona mata a su compañero por celos, no solo lo hace por miedo a perderlo, pero por una pérdida frente a un rival”.

No molesta ser sustituido, rebasado alcanzado lo que los molesta es quien es el actor de tales actos, si lo consideran racial, socialmente superior lo aceptan, pero si observan en las características similares o de un grupo social inferior al suyo entonces su reacciones serán exageradas.

Los celos están asociados con la pérdida de atención del otro, lo que realmente lo genera es la pérdida de exclusividad.

La significancia de los logros de nuestros rivales, para el celo depende no solo de la relevancia de estos, o lo deseable que son estos para nuestros compañeros.

Los celos son usualmente más dolorosos que la envidia; por su carácter personal o porque es más difícil de confrontar una pérdida cuando lo has tenido, que cuando nunca lo has poseído.

d. La compasión, misericordia y pena

La composición se describe como la emoción que se despierta al ver a otra persona que pasa por una situación difícil, pero que con ayuda podría superar. Esta emoción genera en la persona inconformidad y motivan

pensamientos y a veces conductas para ayudar a la persona que pasa por el evento difícil. En algunos genera a la vez alivio, por cuanto la situación observada le ocurre a otra persona y no a ellos (Ben-Ze'ev, 2004).

La misericordia es la sensación de incomodidad o inconformidad cuando otra persona se encuentra en una posición vulnerable y a diferencia de la compasión incluye más actividad, como la de ayuda real.

La pena es una emoción más negativa que la misericordia, que surge frente a la contemplación de la posición desventajosa o de malos resultados de la otra persona que comparablemente podría ser ocupada por él mismo (Ben-Ze'ev, 2004).

e. La expectativa de empatía:

Se plantea que la empatía es la capacidad personal que le permite a una persona percibir las emociones de otros e interpretar el procesamiento interno realizado por el otro que dio origen a esas expresiones emocionales (Ben-Ze'ev, 2001).

La expectativa de empatía es el proceso inverso, en el que el otro espera que los demás perciban sus emociones y a su vez estas sean justificadas por la situación. Esto implica asumir que los demás tendrán las mismas emociones en la misma situación, aun cuando la situación implique roles distintos o donde se ve una diferencia de posición (Alvarez, 2012).

En el propósito de la presente investigación esta observar las conductas que están acompañadas entre otras, por estas emociones el fenómeno del schadenfreude, la envidia, el celo, compasión y misericordia; tanto sobre su existencia y forma, en un grupo de participantes de un programa de maestría de administración de negocios. Este grupo humano debe estar orientado a disfrutar observando el bienestar que causan para sus acreedores, sus subordinados, clientes y el medio ambiente; y sentirse alertas cuando su trabajo causa malestar directa o indirectamente a uno de estos agentes.

2.2.6. Comportamiento de los ejecutivos

Los mitos y leyendas del trabajo del gerente presentados por Henry Mintzberg es un clásico que muestra los principales roles de los gerentes en las empresas (Mintzberg, 2015). En su estudio se plantean diez roles del trabajo de los gerente que son mostrarse a cargo, liderar, monitor, diseminador, intermediario, porta voz, emprendedor, motivador, entrenador, distribuidor de recursos y negociador. Estos roles van por encima y están más próximo a la realidad que aquellos que plantean como roles del gerente solo el planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar, esta teoría dominó la literatura por más de medio ciclo; pero la complejidad del trabajo del gerente va mucho más haya.

Tal como lo planteamos en esta tesis, los ejecutivos y gerentes de las empresas tienen una complejidad amplia de roles y funciones, y sus comportamientos para la ejecución de estas está regulada por su pertenencia e identificación al grupo de ejecutivos peruanos siguen normas, valores y la ideología, que conforman su Ethos.

Relaciones asimétricas y distancia de poder

Ambos conceptos relacionados a los estudios de Hofstede (2001), en realidad provienen de estudios sociales y psicológicos realizados en Holanda.

Una relación asimétrica se define como la situación en la que intervienen dos o más individuos, o grupos de individuos, donde unos poseen algunas características que los pone en ventaja frente a los otros en su relación. Estas se podrían diferenciar en ventajas físicas o de carácter social, como lo son el prestigio, posición social, poder, derechos entre otros. Por estas dimensiones, las relaciones asimétricas podrían ser tan antiguas como la historia de la humanidad misma. Desde los orígenes de la civilización este le ha dado a las relaciones sociales una estructura que ha ido validando estas relaciones y legitimándola a través del establecimiento desde normas, derechos, deberes reglas, entre otros, para validar este sistema.

En las organizaciones como unidades de la sociedad, la relación jefe – subordinado, establece claramente una relación asimétrica entre sus roles y una distancia entre la influencia que establecen los unos con otros (Hofstede G., 2001).

Las relaciones asimétricas son esenciales en la organización, puesto que existe una distancia en la responsabilidad sobre la meta, las tareas operativas necesarias para conseguir los objetivos. Asimetría en los recursos, jerarquía y estatus en la organización (la libertad).

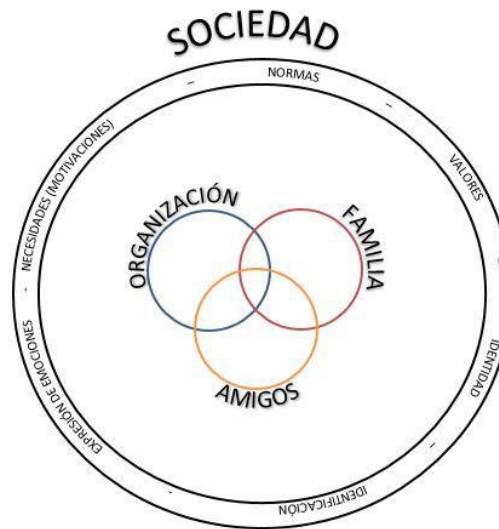
Las expresiones de conducta nunca son aleatorias, ni siguen lineamientos que las predigan de forma exacta. Según Hofstede (2001), los individuos se orientan por programas mentales que presionan, regulan y orientan la forma como ordenamos nuestros procesos cognitivos y conductas. Estos programas mentales son de nivel individual, colectivo o universal. Los programas de nivel individual, son de carácter único; sin embargo, contienen componentes transferidos generacionalmente en el proceso de socialización primaria. Mientras que los programas colectivos y universales se refieren a condiciones sociales sobre las que se actúa y transmite entre individuos, estos programas son los que permiten la interacción entre las personas (Hofstede G., 2001).

Este programa referido por Hofstede (2001) es un concepto similar al que usamos para referirnos a ideología, que para nosotros es la expresión de las normas, valores, creencias, moral entre otros que regula, modula a nivel inconsciente las conductas e interacciones entre los individuos.

2.3. Modelo teórico

Cada grupo social tiene un conjunto de características constituyentes y vinculantes, las cuales determinan la expresión de determinadas conductas. La validez de sus expresiones está limitada al entorno y momento temporal. Aunque existen puntos de intersección de esas características con cada grupo, existen características propias a cada uno de ellos.

Figura 03: Campos de los grupos a los que pertenecemos



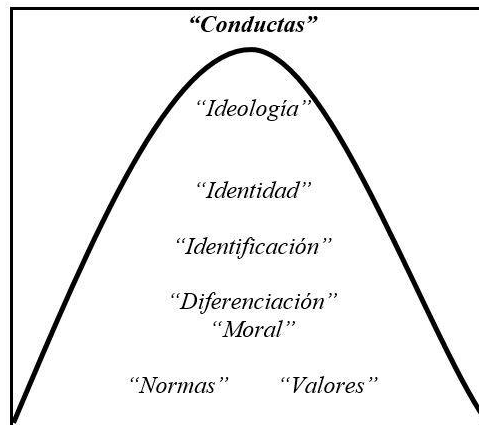
Fuente: Elaboración propia

En la fig. 03 se representan los campos a los que pertenece un individuo, sobre los que orienta su conducta según el contexto en el que interactúa. Como se planteó previamente, se propone que los individuos pertenecen a la vez a varios grupos y ciñen su actuar según el Ethos del grupo y contexto en el que se encuentra, figura 03 y 04. Para propósito del estudio observaremos al individuo en la organización que a su vez es parte de un grupo familiar y amical que a su vez pertenece a un contexto social más amplio. El estudio fue realizado con ejecutivos peruanos trabajando en el Perú, por lo que la sociedad en referencia es la peruana.

El Ethos del grupo está compuesto con las expresiones emocionales, la ideología, la identidad, las normas, la moral y los valores que se expresan a través de las conductas de una persona que la vez la validan.

En la fig. 04 se observan los componentes observables y deducibles (separados por la línea en curva) que se exploraran en el Ethos ordenados desde los componentes observables hasta los profundos. En el proceso de investigación relazada se analizaron los componentes del Ethos de los ejecutivos, partiendo desde las normas, valores y la ideología.

Figura 04: Componentes observable y deducibles del Ethos



Fuente: Elaboración propia

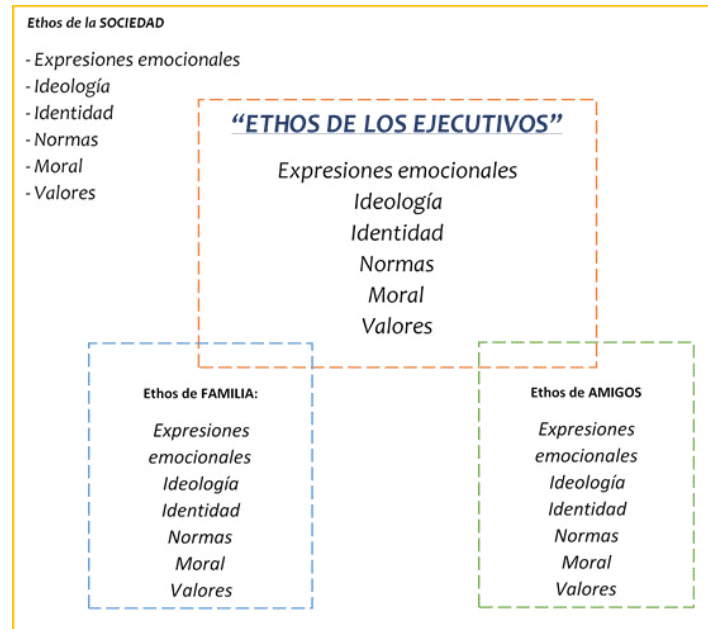
En el actuar de las personas, observamos que sus conductas tienen puntos de encuentro de validez en diferentes contextos. Por ejemplo, las conductas realizadas por un ejecutivo se pueden basar en el Ethos exclusivo del grupo de ejecutivos o puede también considerar el de la familia o los amigos. El Ethos de una persona se verá influido por el de la sociedad en la que se encuentra ubicado y con los grupos con los que interactúa.

En la figura 05 se muestra la interacción de los Ethos de los grupos a los que pertenece un individuo. La línea entrecortada representa el campo hipotético que cubre el Ethos en cada uno de los grupos. Se eligieron líneas entrecortadas para mostrar que los límites de estos campos grupales no siempre están claramente definidos. Debido a esto, las definiciones del Ethos de cualquier grupo y sus componentes son solo aproximaciones que puede servir para orientar el estudio de sus componentes.

Además, se pueden observar puntos de intersección entre los Ethos de los grupos amicales, familiares y ejecutivos, estos puntos muestran la coincidencia que puede existir entre la característica de los Ethos de estos grupos respecto de sus componentes.

Estos campos de intersección pueden crear una relación entre estos grupos que implican un tipo de correlación o solo la coocurrencia de estas características.

Figura 05: Interacción entre los Ethos de los grupos



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta que los Ethos de los diversos grupos se ven suscritos al de la sociedad en la que se encuentran. Cada sociedad, tiene un Ethos que orienta a su vez a los Ethos de los grupos y subgrupos que la conforman. Entonces la validez y legitimidad de las conductas de las personas sea el grupo en el que se encuentren se ve respaldada por el Ethos de la sociedad a la que pertenece.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

El método utilizado es el cualitativo por cuanto el objeto del estudio es un fenómeno grupal social cuyo estudio solo es posible a través de métodos cualitativos; dado que las fuentes de información son el contenido latente a la interacción humana en grupo cuyas características son predominante cualitativas antes que cuantitativas. (Ruiz Olabuénaga, 2003).

El estudio es de tipo descriptivo interpretativo deductivo. La primera fase será descriptiva por la necesidad de buscar rasgos y características que definan el Ethos del grupo y compruebe el esquema en la muestra de estudio.

La segunda fase es interpretativa. En esta se hizo estudio del fenómeno y se describe su existencia dentro del grupo de estudio. Se presenta una descripción de las principales características del fenómeno. (Ruiz Olabuénaga, 2003)

3.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio cualitativo es “Grounded Theory” o teoría fundamentada en datos, este permite el desarrollo de teorías específicas del contexto a partir de los datos que emergen desde el análisis del contexto mismo (Páramo Morales, 2015). Este método permite identificar categorías entre los datos obtenidos así como permite establecer la relación entre estas.

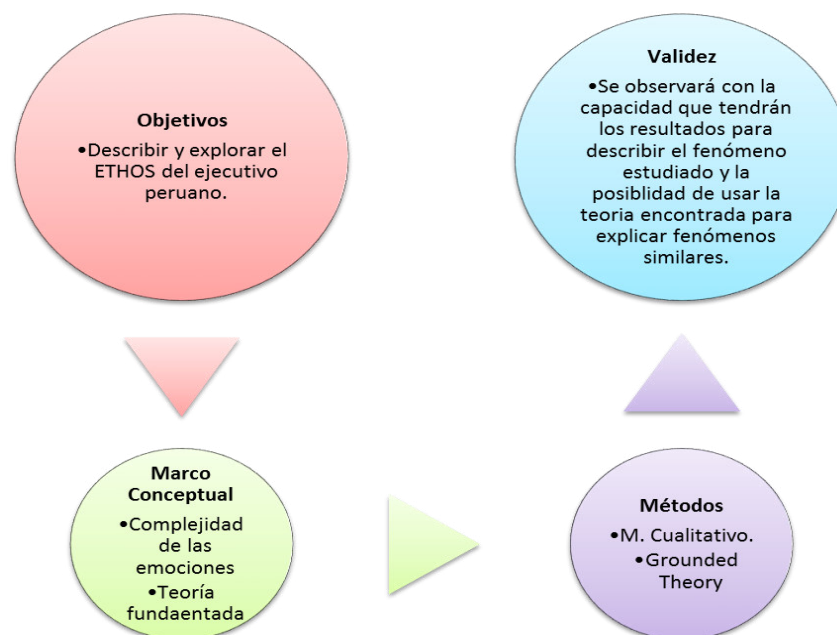
El estudio cualitativo a través de teoría fundamentada permite que se construya a través de la deducción y de la comparación constante de datos una teoría que explique un fenómeno social real (Alonso, 2000). Esta teoría viene y se aplica en el campo de estudio y no deducciones a priori (Glaser & Strauss, 2009).

Este tipo de estudio que es un enfoque no estructurado y no cuantitativo permite el análisis de documentos personales (Ruiz Olabuénaga, 2003). Por lo cual, este tipo de estudio se usará para el estudio de los ensayos, redactados por los participantes y el análisis de pruebas proyectivas realizados por los participantes.

3.2. Diseño metodológico

La investigación se realizó siguiendo el diseño metodológico representado en la figura 06. Siguiendo el orden de la presentación de objetivos, la estructuración del marco conceptual, los métodos y validez del estudio.

Figura 06: Diseño metodológico



Fuente: Elaboración propia

3.3. Población de estudio

La población de estudio es el grupo de ejecutivos peruanos de empresas privadas y de instituciones públicas en el Perú. El presente estudio de tipo cualitativo tiene por objetivo la formulación de un modelo teórico que permita explicar el Ethos del ejecutivo de la muestra específica; por lo cual el número total de los miembros de esta población es el mismo número que el de la muestra.

3.4. Muestra del estudio

Para el estudio del Ethos del ejecutivo peruano se incluyeron como participantes del estudio a 124 candidatos al grado de magister en el programa de MBA de la Universidad ESAN en la modalidad de tiempo parcial y weekends; de la ciudad de Lima y Arequipa.

3.5. Diseño muestral

El tipo de muestreo que se utilizó fue de tipo intencional; por lo que los participantes del estudio no fueron elegidos al azar ni se siguió un método probabilístico para elegirlos. Fueron elegidos como participantes del estudio a aquellos que aceptaron de forma voluntaria colaborar en el mismo, lo que permitió la recolección de datos de manera sencilla; en otras palabras, el muestreo fue de tipo intencional opinático (Ruiz Olabuénaga, 2003)

Para el estudio se eligieron a los participantes de la maestría de administración de negocios de una Universidad privada, quienes dieron su consentimiento para hacer uso de sus ensayos, pruebas proyectivas y los reportes de sus entrevistas.

3.6. Técnicas de recopilación Información

La investigación realizada se sirvió de técnicas cualitativas psicológicas para la exploración y descripción de las normas, valores e ideología, componentes del Ethos, en la muestra indicada.

3.6.1. Test Proyectivos

Los test proyectivos permiten la evaluación indirecta de características o procesos psicológicos. En su metodología la mayoría se caracteriza por presentar una indicación o estímulo que por su complejidad orienta al evaluado a contestar o construir sus respuestas a través del uso de sus características o de procesos psicológicos que se desean evaluar (Mabel y Chávez, 2000). Las respuestas dadas “proyectan” las características del evaluado, entre estas se muestran la personalidad, percepción, cognición, emociones y demás estados internos (Sutil, 2007).

En el presente estudio se combinaron dos test proyectivos de aplicación grupal con entrevistas no estructuradas individuales. Estos permitieron recopilar información y respecto de los componentes del Ethos del grupo a través de las respuestas de los individuos miembros de este. Los test proyectivos usados fueron la Autobiografía y el test del dibujo de la pareja.

3.6.1.1. La autobiografía como técnica proyectiva

La autobiografía como técnica proyectiva como lo presenta Portuondo (1970), puede ser utilizada de forma individual o grupal para observar los rasgos de personalidad, así como las zonas conflictivas del evaluado.

Esta técnica presenta como principal restricción el nivel de instrucción del evaluado. El autor considera que la técnica es aplicable solo si el participante tiene capacidad de leer, escribir y entender lo que escribe. Estas habilidades se adquieren en la primaria, por lo que el nivel mínimo de instrucción aceptable es el de 6to grado (Portuondo, 1970). Esta condición es superada por todos los participantes del estudio.

El autor referido recomienda que para lograr el cometido del objetivo de la evaluación, se oriente los textos en función a la temática que es de interés para la recogida de información. Debido a esta cualidad, esta

técnica proyectiva permitió recoger información sobre las normas y valores expresados por los colaboradores en sus relatos.

Los colaboradores del estudio mostraron en sus textos expresiones que dan cuenta de la forma como orientan sus vidas profesionales y la interacción con otros en sus posiciones de ejecutivos en la organización.

A continuación se describe el método de aplicación, la técnica de interpretación y conflictos.

A. Método de aplicación

La aplicación de la autobiografía consta en dar la instrucción al colaborador del estudio de redactar su autobiografía, partiendo del pasado, siguiendo con el presente y finalizando con la perspectiva de su futuro; además de incluir brevemente cómo piensan lograr sus objetivos.

Siguiendo la sugerencia del autor, se les solicitó a los colaboradores del estudio orientar su relato sobre su vida personal - laboral e indicar como lograrán su desarrollo gerencial.

B. Técnica de interpretación

Para la interpretación, se utilizó la técnica planteada por Portuondo (1970); que a través del análisis de los contenidos en las historias, permitió la exploración y descripción del tema de interés para la evaluación de los contenidos de la historia. La interpretación se realizó en base a la identificación de:

a. Los temas sobresalientes:

Por tema se entiende al asunto o situación que sobresalta en sobre “todo” lo relatado en la autobiografía. Para Portuondo(1970), el tema viene a ser el esquema referencial sobre el que el sujeto más conflicto

o dificultad. Además de observar el tema o temas sobresalientes, se puede observar: la extensión, frecuencia, tono emocional y las expresiones al respecto

b. Actitudes más marcadas:

En esta técnica permite analizar los temas sobresalientes, las actitudes marcadas y los conflictos. Se entiende como actitud a la manera en que el sujeto enfrenta las situaciones temáticas relatadas en la autobiografía. Las actitudes ayudan a entender los mecanismos de defensa más usados por el sujeto.

Las actitudes que Portuondo encuentra con mayor frecuencia son:

- Agresividad-pasividad.
- Ansiedad-depresión.
- Ambición-abandono.
- Valor-temor.
- Optimismo-pesimismo.
- Sentimiento de culpabilidad.
- Sentimiento de inferioridad
- Frustración
- Entre otros.

c. Conflictos

Una vez observados los temas sobresalientes y actitudes más claras, se detecta con mayor claridad el o los conflictos básicos que perturban la personalidad o que afectan el buen equilibrio de la personalidad.

Para objetivo del estudio, la autobiografía observada en todos los participantes de la investigación, dará en función a la frecuencia de los temas, actitudes y conflictos; permitirá identificar parte del Ethos del grupo.

3.6.1.2. Test de dibujo de la pareja en la situación laboral

El estudio utiliza el test de dibujo de la pareja en la situación laboral como técnica proyectiva, para recopilar información sobre las normas, valores e ideología expresados en las interrelaciones graficadas y en sus relatos.

Tal como declaran muchos psicólogos psicoanalistas y no psicoanalistas, el mundo inconsciente, colectivo o personal, puede ser representado a través de imágenes y símbolos; esos signos y símbolos que aparecen en los dibujos pueden provenir del aspecto colectivo del inconsciente (Furth, 1998). Las características del colectivo inconsciente expresadas en los dibujos, mostrarán en función a su frecuencia, una parte del Ethos del grupo dirigente empresarial.

La prueba proyectiva fue analizada e interpretada en función al significado de los símbolos y signos que los participantes del estudio expresaron, por lo que no se realizaron generalizaciones sino una descripción de la frecuencia de la aparición de estos signos y símbolos. La frecuencia de estos y su interpretación, dieron otras características de componentes relacionados a la expresión de sus emociones, el modo de sus relaciones interpersonales, y de la lógica de sus conductas.

El test del dibujo e historia de la pareja en la situación laboral proyectan de forma autobiográfica, en sus representaciones y narrativa, la ideología que estructura la experiencia perceptual, organiza el nivel cognitivo y contribuye al propósito de las conductas (Kaye, Wood, & Stinson, 1992).

A. Método de aplicación

El test de dibujo es una prueba versátil cuya aplicación permite realizarse de forma grupal. Se siguió el siguiente protocolo: se les entregó una hoja de papel en blanco y un lápiz con borrador;

finalmente se les da la instrucción para el dibujo de la escena y la redacción de su historia.

Se ha encontrado consenso en que es posible hacer variaciones en los dibujos para poder explorar las áreas de interés del psicólogo. Algunos sugieren hacer variaciones a la indicación de del dibujo de la pareja, para poder explorar con esta algún campo de interés para el psicólogo, tal como lo hizo Berstein (citado por Xandro & Belda 2007).

Para la investigación se ha procedido dos indicaciones: en la primera, “dibujen dos figuras humanas completas en cualquier situación laboral” y la segunda, “en el reverso de la hoja, escriban un relato referente a la escena dibujada”.

B. Validez del protocolo

La validez de cada test para su interpretación depende de los siguientes requisitos:

1. Cumplir con el dibujo según la indicación y a la vez se haya escrito el relato sobre este.
2. Tanto el dibujo y relato deben mostrar adecuada complejidad y contenido.

Se descartaron los dibujos o relatos con escasos detalles en los dibujos y relatos. Los test no interpretados lo conforman dibujos e historias sencillas o simples que aunque no son interpretados, muestran que el evaluado no desea mostrarse a si mismo, elude exponerse de forma personal y si completa la tarea solo lo hace por cumplir a nivel descriptivo con un dibujo y un relato.

C. INTERPRETACIÓN DEL DIBUJO

La interpretación de los dibujos tiene una larga historia y varían según el interés y aplicaciones de las pruebas. Para el estudio se usó el manual de Xandro y Belda (2007), para el análisis del dibujo se

analizarán los componentes estructurales y formales de los dibujos indicados en la tabla 01.

Tabla 01: Contenidos reportados

Componente	Descriptores
Expresión en el rostro	Alegría. Miedo Plano u otros
Contacto visual	Hay o no contacto visual entre los personajes. Observan el mismo plano.
Posición de los personajes	Ambos de pie Ambos sentados Uno sentado y el otro de pie
Tamaño de los personajes	Grande y el otro pequeño Equilibrados
Brazos	Levantados Por debajo

Fuente: Elaboración propia

Tamaño de los personajes

Los dibujos se analizan en función a su tamaño para analizar el auto-concepto y el auto-estima de los personajes en interacción (Prytula, Phelps, Morrissey, & Davis, 1978).

Las representaciones grandes, en especial de si mismo, son evidencia de altos niveles de energía o de un nivel alto de auto-estima. Mientras que las figuras pequeñas, con un bajo nivel de autoestima en concordancia con Machover (1963).

Rostro

El rostro es una de las partes del cuerpo que tiene y expresa más emociones en sus representaciones, es el centro de las comunicaciones y usualmente la primera parte del cuerpo en completarse de dibujar (Swenson, 1957).

La omisión del rostro se interpreta como una característica relacionada a la evasión o fricción que tiene en sus relaciones interpersonales.

Tanto los labios representados por una sola línea representan el silencio que se guarda frente a algo o agresión. La boca muy abiertas representan la necesidad de aprobación o de afectos inapropiados (Swenson, 1957).

Los ojos

Estos rasgos faciales se relacionan con la comunicación social, sus dimensiones muestran la disposición para el contacto o retraimiento social en lo proceso de interacción. A través de estos se puede observar la seguridad o incertidumbre y en combinación otros rasgos faciales expresan la mayoría de las emociones (Machover, 1963).

Se analizan como el medio de contacto con el mundo que permiten revisar los focos de atención del individuo, así como la vulnerabilidad de sí mismo frente a los otros.

Aunque algunos autores los definen como “el espejo del alma”, muestran su interés por la relevancia social proyectada en estos, en la socialización, interacción y vínculo con otros (Swenson, 1957).

Partes de contacto

Se analizaran los brazos y sus posiciones, estos representan el contacto con el mundo y la forma como lo realizan. Además, muestran indicadores de agresión y pasividad dependiendo de sus posiciones (Swenson, 1957).

Se le designa también como partes de contacto, porque proyectivamente representan los medios por los cuales la persona tiene contacto con la realidad circúndate, que incluye objetos y otras personas (Machover, 1963).

Observaciones al escenario-ambiente

En el escenario-ambiente se observa la interacción entre ambas figuras, esta observación mostrará la relevancia de ese evento representado para el participante del estudio (Swenson, 1957), por tanto dicha elección muestra el filtro mental que es una expresión de rasgos psicológicos individuales influidos por el colectivo

Los entornos representan el contexto donde se realiza la actividad, y la elección de estos implica la valoración subjetiva de la escena en función a los personajes representados. Hay características esenciales que determinan que los contenidos de la escena muestran también el miedo al vacío o la angustia frente a este (Machover, 1963).

D. Análisis del contenido de los relatos

La segunda parte del análisis consistirá en la revisión del relato, donde se observarán:

- Tema principal
- Tema secundario
- Interacción entre los personajes en el relato.

Los contenidos se analizan siguiendo el orden representado para la abstracción de los códigos y categorías (Portuondo, 1970), presentes entre los miembros de los grupos.

3.6.1.3. Técnica entrevista no estructurada:

La entrevista usada se caracteriza por ser de tipo conversacional conceptual, la que es matizada y focalizada en el abordaje del tema de la experiencia interpersonal vivida por los participantes en la situación laboral. Además, se ha utilizado la técnica mayéutica en la entrevista que tiene ribetes de conversación y a través de la cual se exploró información a profundidad del fenómeno.

Este tipo de entrevista no estructurada empleada en el estudio, permite orientar los ejes de interés: la exploración del Ethos de los ejecutivos y completar la información proveniente de las otras pruebas.

3.7. Tratamiento de Información

El proceso de análisis de la información consistió en develar las estructuras de significación y determinar su campo social de alcance.

Las entrevistas recopilan la información de forma directa o indirecta de cómo se sucede las relaciones interpersonales en las empresas, como es que los participantes la observan y sus actuaciones en ellas. A si mismo a través de la conversación basada en su experiencia actual laboral sus roles, principales responsabilidades, objetivos y metas profesionales.

La prueba proyectiva de la pareja se califica y analiza de forma individual; centrándose en el análisis en observar indicadores en el dibujo y relato que demuestren la existencia o tendencia a mostrar el fenómeno estudiado en el participante del estudio.

Se realizó el análisis de la historia del participante, registrando lo que observa pendiente juicios que hace sobre los demás en el relato en la representación de los personajes en el dibujo. La concordancia entre el dibujo, y los relatos, esto permite ver como la persona ajusta sus objetivos individuales al bienestar social y como muestra empatía en algunas situaciones.

La entrevista seguida a los participantes del estudio junto con el análisis del dibujo, permitió diferenciar y confirmar la información ficticia de la real.

Los comentarios dejados sobre sus relaciones interpersonales con los demás darán indicio de si el autor fue realista con el relato o de lo contrario resto o adiciono algo en este.

3.8. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información obtenida a través de estas pruebas proyectivas: la autobiografía, los dibujos y sus historias, y las entrevistas, se procesaron haciendo uso del software ATLAS ti.

El programa Atlas Ti proporciono el apoyo para la codificación y recodificación de los contenidos de las autobiografías, de las historias y cuadros identificados como partes de los dibujos; en datos.

Los datos fueron agrupados en frecuencias, lo que se usaron en el análisis descriptivo de los resultados. Para describir los componentes del Ethos del grupo estudiado.

Los instrumentos y técnicas usados aportaron información que se constituyeron en datos que se codificaron y recodificaron entre ellos. Los datos de las autobiografías se obtuvieron desde las oraciones y párrafos que se referían o expresaban el uso de normas y valores. Los contenidos de las autobiografías se analizaron de forma intertextual y con el uso la codificación constante en los textos; que permitió se obtuvieron los datos que permitieron la exploración y descripción de las normas y valores.

Los datos aportados por el test proyectivo del dibujo la pareja en la situación laboral y las entrevistas, se obtuvieron a través de la codificación de su estructura formal y de los contenidos de las historias. A través del método comparativo constante se agruparon los códigos, provenientes del dibujo e historia.

La recodificación de los códigos dio origen a los datos usados para la interpretación y abstracción de las unidades analíticas para la exploración de la ideología, las normas y valores de la clase socio-laboral de los ejecutivos peruanos. La exploración de sus respuestas individuales permitió la descripción de las características propias al grupo al que pertenecen.

En la Tabla 02 se sintetizan los componentes del Ethos, los instrumentos y procedimientos de análisis, en la siguiente tabla se presentan los componentes del Ethos, los instrumentos usados y el procedimiento usado para el análisis e interpretación de sus contenidos.

Tabla 02: Componentes, instrumentos y procedimiento

Componentes del Ethos	Instrumentos y técnica para recopilar datos	Procedimiento de análisis y de interpretación
Normas Valores	Autobiografía	- Análisis intertextual. - Método comparativo constante.
Identidad Ideología	Prueba proyectiva: Dibujo de la pareja en la situación laboral. Redacción de historia sobre la escena. Entrevistas	- Método comparativo constante. - Interpretación y abstracción de unidades analíticas

Fuente: Elaboración propia

En los siguientes subtítulos se presentarán las descripciones de los procedimientos usados para el análisis e interpretación de cada uno de los instrumentos y técnica.

Se describen los métodos usados y el resumen del procedimiento de uso para cada uno de las técnicas, según el componente del Ethos.

3.8.1. Análisis intertextual

Este procedimiento de análisis permite encontrar el sistema de significados a través de fragmentos de los textos o discursos transcritos, resaltados en oraciones (Garay, Iñiguez y Martinez, 2005). El análisis de los permite teorizar sobre la red de significados que se expresa a través de estos, respecto de un tópico de interés específico previamente seleccionado (Boje, 2001). La red de significados es un conjunto amplio de ideas que se originan respecto de determinado concepto y que varían según los grupos; cada individuo usa en su expresión oral o escrita un conjunto de palabras de modo particular y

que será entendido por otros según se comparta con ellos su red de significados (Fairclough, 1992).

La previa selección y clasificación de los participantes del estudio y la orientación de la producción de los textos o discursos con instrucciones claras, premisas previas permitan orientar los temas y la expresión de la red de significados propios al grupo que pertenecen (Chi, 2012).

Un nivel simple de análisis, se hace lectura de los textos y se codifica según el tema de interés de observar. El siguiente paso es la relectura de los textos resaltados y la reclasificación de estos en contenidos específicos; para después agruparlos y clasificarlos según estos.

Cada texto expresa la singularidad de sus individuos, a través de sus conceptos propios, posibilita observar en ellos significados modelados por el proceso de socialización y ajuste. Sobre esta premisa se basa el análisis intertextual (Rampton, 1999).

A un nivel más elaborado de análisis intertextual, se elabora sobre los textos codificados, para abstraer de ellos la red de significados que expresan y pertenece a lo socializado para su pertenencia al grupo (Chi, 2012).

Esta reducción de los campos de temáticas de expresión permitirá filtrar los significados sobre unos temas específicos, con los cuales se elabora la red de significados expresadas en estos (Boje, 2001).

La red de significados abstraídos de los textos de las autobiografías a través del análisis intertextual, permitió la exploración de las normas y valores comunes entre los ejecutivos de la muestra.

3.8.2. Método comparativo constante

El método comparativo constante es una estrategia propia de la teoría fundamentada, la que permite el análisis e identificación de procesos

sociales básicos, las relaciones sociales y los patrones de comportamiento entre individuos (San Martín C., 2014).

Este método consiste en la codificación y análisis simultáneos de datos observados desde alguna fuente de información, en la investigación estos fueron la prueba proyectiva del dibujo de la pareja y la autobiografía. Posteriormente se busca establecer las interrelaciones de lo codificado y analizado para establecer una teoría coherente que explique determinado fenómeno del Ethos, a través de elementos organizadores desarrollados. Mediante la comparación continua datos específicos se refinan estos elementos organizadores y se integran en una teoría coherente al fenómeno que permita explicarlo y definirlo (Requena, Planes y Miras, 2006).

Este proceso parte de la comparación del código incidente del fenómeno y su categorización. El posterior paso es la categorización e integración de sus propiedades. Finalmente se conceptualizan las categorías y se hace una reducción teórica que explique el fenómeno en cuestión de estudio (Requena, Planes y Miras, 2006).

3.8.3. Interpretación y abstracción de unidades analíticas

La interpretación es un proceso metacognitivo básico que se usa en las técnicas e instrumentos cualitativos que posibilita el conocimiento y lectura de los códigos proporcionados por estos. La interpretación se basa en fundamentos científicos y teóricos propios o derivados de la construcción de estos instrumentos. Desde la psicología se observan diversas escuelas psicológicas que han construido o propuesto instrumentos para hacer lectura de las características psicológicas conscientes, profundas o conductas de las personas como también de los grupos. Los test proyectivos usados para la presente tesis, tienen respaldo teórico y práctico en las escuelas de enfoque psicodinámico de forma particular.

La interpretación proyectiva es la usada para la lectura de los datos originados por esos instrumentos; permite analizar de forma indirecta el contenido inconsciente expresado de forma espontánea a través de dibujos y textos en los individuos.

La observación, análisis y comparación de los test de los individuos originan unidades o categorías inconexas; el procesamiento progresivo entre las pruebas de los individuos permite la abstracción de unidades analíticas transversales y originar unidades analíticas que pueden explicar las características comunes a los miembros de un grupo (Requena, Planes y Miras, 2006).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

El Ethos es el marco subyacente que actúa de forma no consiente orientando y validando las normas, valores, identidad e ideología de un grupo social. Este grupo a su vez, puede estar relacionado a una categoría social específica, por lo que el Ethos que define al grupo también podría hacerlo con la categoría, en este estudio la categoría ocupacional de los ejecutivos, por cuanto se ha seleccionado a esta categoría social específica.

Para demostrar la existencia del Ethos en la categoría social de los “Ejecutivos peruanos” a través de la muestra elegida, se partió de la descripción de los componentes que están planteados en modelo teórico del estudio. Existen características comunes entre los individuos miembros de este grupo o categoría social que muestran la expresa existencia de los componentes supraindividuales que distinguen y diferencia el Ethos propio del grupo.

Así en los siguientes párrafos se mostraran las evidencias encontradas, respecto del Ethos que perfila en las interacciones de los ejecutivos con sus jefes, sus pares y subordinados en normas, valores y la ideología.

4.1.1. Normas y valores de los ejecutivos

A través del análisis intertextual y del método comparativo contantes de los textos de sus autobiografías, se han encontrado normas y valores (N&V) comunes entre los ejecutivos peruanos de la muestra. Estas

representan en su mayoría el marco no consiente que organiza sus conductas en el entorno específico de la organización.

Estas N&V comunes entre los participantes del estudio, permite clasificarlos y agruparlos dentro de una categoría social (Ayestarán, 1993). Tal como se plantean en la prueba de la “autobiografía”, estas N&V tienen validez contextual, respecto del argot en el lenguaje usado y el espacio al que hacen referencia (Chi, 2012). Los ejecutivos muestran las N&V en las expresiones relatadas sobre la historia de desarrollo organizacional. El análisis permite describir las N&V que personalmente usan o reportan las que otros ejecutivos usan. Las expresiones de las N&V en uso u observadas en otros permitió sus descripciones en la clase socio-laboral de los ejecutivos.

Los resultados muestran que los ejecutivos hacen uso de las N&V propias de su grupo como de otros en los que pertenecen mismo tiempo, independientes del contexto en el que se encuentran. Lo cual muestra que los individuos pertenecen a varios grupos al mismo tiempo y comparten con ellos las N&V, que a nivel personal pueden ser comunes entre ellos. Este resultado esta concordancia con los resultados obtenidos por los estudios interaccionistas que relacionan al individuo y su pertenencia simultánea a otros grupos (Bicchieri, 2009 y 2010; Turner y Oakes, 2986).

Entre los dos grupos priorizados que se ha observado se encuentran los grupos familiares y amicales a los que pertenecen; se eligieron estos grupos debido a que estos grupos son de fundamental importancia para la formación psicológica del individuo (Settoon y Adkins, 1997). Estos son los dos principales grupos analizados para el presente estudio, sobre los cuales las N&V de los ejecutivos le generan impacto para la organización.

A través del análisis de los textos, se han encontrado 355 citas en las que se hacen referencia las N&V usados en las organizaciones por el grupo de ejecutivos. Mediante el análisis se deducen que son usadas

por los ejecutivos como guías para sus conductas, pero a su vez son estructurantes de la grupalidad de la categoría social de los “ejecutivos peruanos”. En la tabla 3, se muestran los números de citas realizadas en los documentos revisados en el estudio.

Los textos de sus autobiografías que hacen referencia a las N&V expresados en todo el contexto organizacional. Del total de citas el 44.8% representan a citas de N&V relacionadas sólo con la organización. Un 25.1% de las citas se refieren a N&V vinculadas a la organización y el grupo familiar; el 5.6% con la organización y los grupos amicales. El 24.5% restante se refiere a N&V que están relacionadas a la de grupos familiares y amicales.

Tabla 03: Codificación de las de citas en cada campo y frecuencias

Campos	Descripción del campo	Total de citas	Porcentaje
Organización	N&V que hacen referencia a la organización solamente	159	44.8%
Organización y familia	N&V que hacen referencia a las relaciones del trabajo y la familia	89	25.1%
Organización y amigos	N&V que hacen referencia a las relaciones del trabajo y las amistades	20	5.6%
Organización, familia y amigos	N&V que hacen referencia a la organización, familia y amigos	87	24.5%
Total		355	100%

Fuente: Procesamiento de frecuencias a través de ATLAS TI, de las autobiografías codificadas. Para ver y revisar los códigos con sus definiciones ver anexo 2.

Los porcentajes de citas en cada campo muestran una amplia diversidad de las N&V que a su vez se expresaban de diferentes formas. Se analizaron los contenidos y se sintetizaron las N&V que se hacen referencia en los documentos. Para propósito de la investigación solo se mostraran las N&V comunes entre los participantes de la muestra; En los siguientes párrafos se presentarán las N&V comunes en la muestra, según el criterio de saturación con al menos tres casos de repetición en las autobiografías analizadas.

Los análisis realizados muestran la existencia de dos grandes grupos de N&V. En el primer grupo encontramos a aquellas que cuentan con aceptación social o reconocimiento grupal, con efectos positivos para el mismo ejecutivo, sus pares, subordinados y otros agentes. En el segundo grupo, vemos otras N&V que también tienen uso y son legitimadas; pero que tienen efectos negativos para los pares, subordinados e incluso para el mismo ejecutivo. Estas últimas no cuentan con el mismo reconocimiento social que las primeras, y solo se comentan abiertamente de ellas en el contexto organizacional. Estos resultados coinciden con la exploración de la ética entre los ejecutivos de estados unidos (Land, et al. 2014).

A continuación se presentan las normas y valores que se encontraron entre los ejecutivos examinados y cumplieron con el criterio de saturación y de repetición.

En las N&V socialmente aceptadas reportadas por los ejecutivos peruanos se describieron las siguientes:

- a. Mostrar y hacer notar a los demás el uso provechoso de su tiempo en la en la organización.
- b. Esforzarse por el desarrollo y crecimiento de la organización, para alcanzar una mejor posición como reconocimiento de este esfuerzo.
- c. Aprovechar las experiencias profesionales en posiciones anteriores dentro de la organización o previas a esta, y mostrarlas a los demás.
- d. Ocupar posiciones de liderazgo, lo que implica para ellos, organizar en equipos equilibrados a sus colaboradores, orientar sus tareas, lidiar con sus diferencias y mantener un ambiente de trabajo adecuado.
- e. Optimizar continuamente su trabajo a través de correcciones constantes de las deficiencias del grupo, presionando al equipo para mejor sus resultados.

- f. Mostrar compromiso y esfuerzo en el uso de su potencial, como respuesta a la confianza depositada por sus jefes y subordinados.
- g. Hacer sinergias con otras personas para ampliar sus conocimientos, sus experiencias y cuidar de su imagen frente al grupo.
- h. Lograr la colaboración y compromiso de los integrantes en los proyectos encargados, a través de muestras de empatía.
- i. Responsabilizarse por las tareas asumidas y el equipo encargado; asumir de forma personal el éxito o fracaso como resultado de su actividad.
- j. Demostrar a sus grupos familiares y amicales ser constante y perseverante en el trabajo.
- k. Relacionar el trabajo con sus metas personales; estar en la organización les debe permitir el logro de las metas personales.
- l. Alcanzar un nivel de ingresos que le permita disfrutar de los espacios de vida familiar y personal a través de su trabajo.
- m. Organizar sus conductas en sus entornos amicales y organizacionales de manera que concentren sobre ellos la atención de otros y proponerse a sí mismos como modelos a seguir.
- n. Adquirir experiencia laboral y recursos para poder después poner en marcha un proyecto propio.

Entre las normas y valores reportados por los ejecutivos peruanos, socialmente conocidas pero usualmente negadas tenemos:

- a. Para iniciar su vida profesional deben estar dispuestos a adaptarse a rutinas duras de trabajo y estrés. A su vez, se orientan a imponer o mantener condiciones difíciles para quienes deseen iniciarse en este campo.
- b. Estar atentos y dispuestos a buscar y cambiar de trabajo, frente a una situación de incertidumbre en las organizaciones.

- c. Renunciar cuando el trabajo no causa satisfacción, no les permita adquirir más experiencias y que a su vez no les asegure un ingreso adecuado a sus necesidades.
- d. Priorizar el cumplimiento del logro de metas de corto plazo a toda costa. Forzar el cumplimiento de las metas, aun cuando no se tengan los recursos ni las condiciones necesarias.
- e. Realizar esfuerzo laboral máximo que implica para ellos sacrificios personales que a su vez puede incluir de manera indirecta la de sus subordinados.
- f. Cumplir las propias metas planificadas, aunque estas no estén en interrelación con otras en la organización.
- g. Hacer sacrificios personales y familiares por su trabajo en la organización, o mostrar a los demás que los han realizado para lograr su posición.
- h. Demostrar el sacrificio personal y postergación del bienestar personal familiar para mantener su puesto trabajo y ejemplificar con este sacrificio a los demás.
- i. Evitar comprometerse con lo que sucede con los colaboradores que están fuera de su círculo, aunque esto sea de su responsabilidad directa e indirecta.
- j. Aceptar cualquier trabajo, sin considerar mayor característica que el sueldo y la imagen social que este proporciona.

4.1.2. Ideología presente en las interrelaciones de los ejecutivos

La ideología de la muestra usada se analizó a través de las proyecciones realizadas en la prueba del “dibujo de la pareja en la situación laboral” y en la contra parte, la “historia de la escena representada”. Ambas partes de la prueba se analizaron a través del método de codificación constante, para después hacer la interpretación y la abstracción de las unidades analíticas.

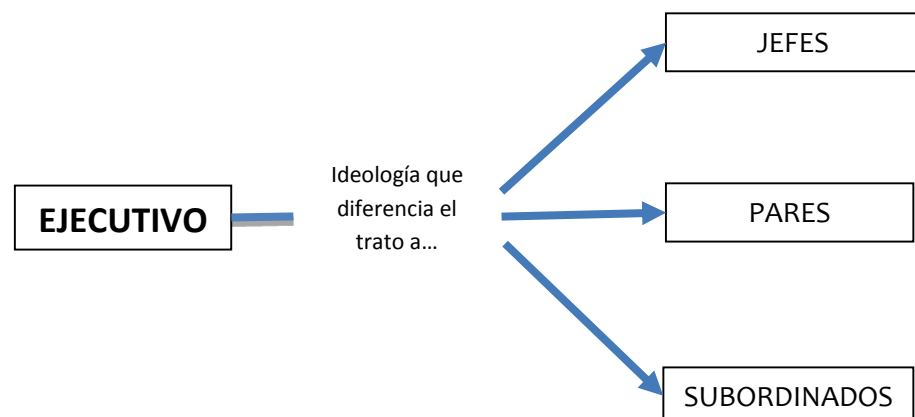
En la figura 2, presentada en el marco teórico del estudio, muestra que la ideología es transversal a diversos fenómenos psíquicos y conductuales. Se representa que ideología que el individuo asimila

desde la sociedad influye en la percepción de la realidad, organiza su cognición y orienta algunas de sus conductas.

En el caso de los ejecutivos, estos procesos se observan en como organizan sus conductas frente a los otros. Los test analizados muestran que la ideología presente en este grupo organiza de una forma específica las relaciones de los ejecutivos, la cual depende de la persona con la que interactúe.

En la fig. 07, se observa el diagrama que muestra la ideología que hacen uso los ejecutivos para diferenciar el trato frente a sus jefes, pares y subordinados. Estas orientan el trato según sus roles frente a estos agentes y también se relacionan con otras funciones relacionadas a la sumisión, dominancia y competencia.

Figura 07: Ideología presente en la interacción de los ejecutivos



Fuente: Elaboración propia

La ideología del grupo o agregado social se muestra, frente a las personas o grupos con las que tienen que interactuar en determinado momento y situación. Ésta explica la diferencia de las relaciones que se establecen con cada uno de estos agentes.

En las representaciones del test de la pareja en la situación laboral, las escenas laborales se clasificaron en función al relato del dibujo y el dibujo mismo, para luego analizar las escenas en las que el ejecutivo

interactúa frente a un jefe, a un par o frente a un subordinado. En estas se observa la ideología que los ejecutivos proyectan en su interacción frente a estas posiciones.

En la tabla 04 se muestra la distribución de 124 colaboraciones, de ellas el 100% completaron la representación de las instrucciones “dibujar dos figuras humanas en una situación laboral”. En tanto, la escena es entendida como la representación de los dos personajes, en todas estas uno de los personajes representó al autor del dibujo.

Analizadas las pruebas del dibujo de la pareja, se observa la ideología mediante códigos preestablecidos que muestran la ideología frente a las otras posiciones.

En la distribución de las escenas se observan porcentajes similares en la dirección de los relatos de las escenas de jefe a subordinado, de subordinado a jefe y entre pares.

Tabla 04: Porcentaje de la orientación de las escenas

Dirección de los relatos de las escenas	Porcentaje
De Ejecutivo (jefe) a subordinado	34%
De ejecutivo (subordinado) a jefe	32.36%
Ejecutivo frente a un par	33.33%
Total	100%

Fuente: Datos procesados a través de ATLAS TI; de la narración de las historias de los dibujos; procesamiento de códigos del test del dibujo. Códigos completos en anexo 2.

La ideología influye en la elección de los dibujos, personajes e historias a nivel de la percepción, organización de la cognición y orientación de sus conductas, según el personaje con el que interactúe.

En los siguientes subtítulos se presenta el análisis descriptivo de las unidades analíticas, la percepción, cognición y orientación de las conductas; y la interpretación de estas; a través de los datos y códigos

usados desde las características formales de los dibujos y en los contenidos de las historias.

4.1.2.1. Influencia de la ideología en la percepción de los personajes:

La ideología de un grupo influye en la percepción que tiene un individuo sobre la realidad. En esta investigación, el análisis de esta influencia se muestra a través la frecuencia de las características formales comunes entre las representaciones de los personajes y de los contenidos en sus historias. Las representaciones de las imagen humanas en relaciones laborales, son una organización proyectiva de como el que el individuo se percibe en la relación con otros (Xandro y Fresca, 2007). Para el análisis de la percepción de la relación durante la actividad y la relación con otros, se ha elegido la codificación en este estudio de las representaciones del contacto visual y la diferencia de tamaños en las representaciones de los personajes.

En los dibujos de las figuras humanas, los ojos representan los principales órganos clave a través de los cuales se proyecta que se percibe la realidad, y además, se percibe que se es percibido por otros (Kahill, 1984). En la tabla 05, se presenta la distribución de los porcentajes identificados del, como contacto visual entre los personajes según sus roles.

Tabla 05: Interacción visual entre los personajes

Dirección de los relatos de las escenas	Comparten contacto visual	No comparte contacto visual	Total
De Ejecutivo (jefe) a subordinado	22.64%	77.36%	100%
De ejecutivo (subordinado) a jefe	28.4%	71.6%	100%
Ejecutivo frente a un par	30.61%	69.38%	100%

Fuente: Datos procesados a través de ATLAS TI, los porcentajes muestran la frecuencia del código “contacto visual” en los dibujos del test de la pareja en la situación laboral del grupo de ejecutivos.

La tabla 06 presenta la distribución de los casos analizados, tomando en cuenta el código del tamaño y las diferencias de ésta característica,

entre los personajes representados en la escena y la dirección de los relatos, básicamente en su interacción de jefe a subordinado, subordinado a jefe o entre pares.

La percepción de la importancia del ejecutivo en rol del jefe, subordinado o par, en las interrelaciones se observó a través de la percepción que los ejecutivos tienen sobre ellos mismos. Esta percepción se observó teniendo en cuenta la proporción de los tamaños de los personajes en función al rol que cumplen. La tabla 06 muestra la distribución de esto casos. El valor del tamaño de las figuras, se han mostrado investigaciones en las que coinciden en que el tamaño de la representación de la figura humana en la escena tiene relación directa con la energía, el nivel de autoestima y de su autoconcepto (Prytula et al., 1978).

Tabla 06: Distribución de la percepción de la importancia del ejecutivo según los tamaños de los personajes

Dirección de los relatos de las escenas	Personaje principal de mayor tamaño	Personaje secundario de mayor tamaño	Tamaños similares	Total
De Ejecutivo (jefe) a subordinado	63%	5%	32%	100%
De ejecutivo (subordinado) a jefe	36%	39%	30%	100%
Ejecutivo frente a un par	50%	10%	40%	100%

Fuente: Los datos procesados a través de ATLAS TI, muestran los porcentajes “tamaño personaje principal” en los dibujos del test de la pareja en la situación laboral.

A través del análisis de la percepción de la situación, según los personajes en interacción en las escenas representadas, se interpretó la ideología subyacente a éstas, empleada según los personajes en interacción manifestados.

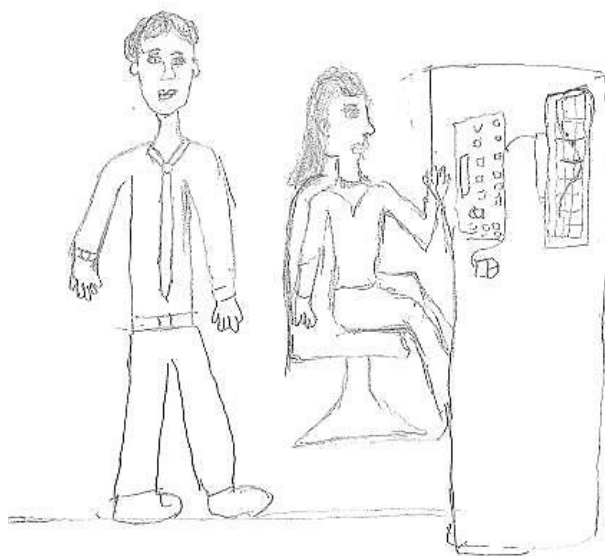
El análisis cualitativo de las pruebas procesadas, analizadas y presentadas en las tablas 5 y 6 se exponen en los siguientes párrafos:

Ideología en la percepción de la “relación jefe-subordinado”

La mayor parte de las representaciones de las escenas muestran que el personaje del jefe y el del subordinado no tienen contacto visual entre ellos, cada uno observa, al escenario, ven en direcciones diferentes o no tienen contacto visual, ver tabla 5. El 77.36% no comparten contacto visual y solo el 22.64% si lo hace, en los test que tienen la dirección de las historias del jefe al subordinado.

La representación de los personajes con estas características, muestra la independencia que cada uno tiene para percibir el mundo (Macrae et al., 2012). Es decir, tanto el jefe como el subordinado, tienen campos perceptuales especiales distintos, y lo que muestra su independencia. La interacción entre el jefe y el subordinado muestra que dirigen su atención y percepción a las tareas, cada uno desde su perspectiva o posición, cuya actividad se encuentra descrita en sus narraciones, donde el jefe tiene el poder y el subordinado responde pasivamente a él.

Figura 08: Personajes no interactúan visualmente

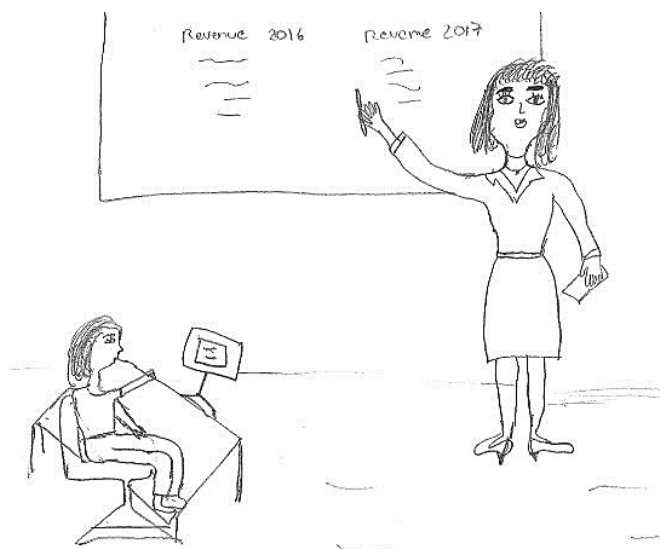


Descripción de personajes: La figura masculina de pie es el jefe y la figura femenina sentada es su subordinada. La historia centra en la escena en la supervisión del trabajo del subordinado.

Otro código adicional al contacto directo visual en los dibujos es el tamaño de la representación de los personajes. La representación en el dibujo del personaje del jefe se realiza con mayor tamaño que la del subordinado, figura 8 y 9. Los datos de la codificación en la tabla 06, muestran que en los casos de las escenas que se dirigen de jefe a subordinado el 63% representan al jefe de mayor tamaño, el 5% representa al subordinado de mayor tamaño y 32 % con tamaño similar entre los personajes.

Los datos sobre la percepción de los ejecutivos representados en el rol de jefe que se encuentran orientados a representarse de mayor tamaño que sus subordinados se relacionan con la fortaleza física y en especial con la energía que representan a su personaje en la escena. La percepción que tiene el ejecutivo en la posición de jefe es mostrar poder, energía y fortaleza física frente a su subordinado. En la figura 09, se presenta una representación que ejemplifica el poder energía y fortaleza física entre jefe y subordinados; la evaluación de la relación del tamaño del dibujo con esas características personales fue corroborada por otros estudios (Kahill, 1984).

Figura 09: Diferencia de tamaño entre jefe y subordinado



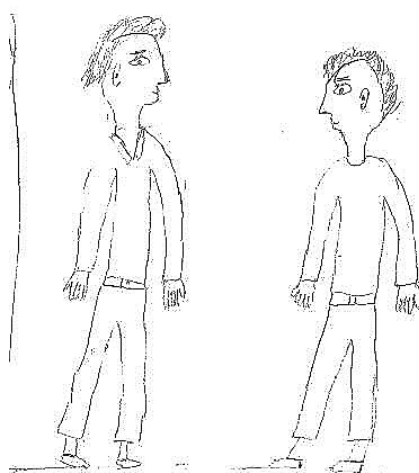
Descripción de personajes: La figura femenina de pie es el jefe y la figura femenina sentada es su subordinada. La historia centra en la escena en la revisión de los resultados del subordinado.

En algunos casos se observa la existencia de la representación de ambos personajes en el dibujo de forma casi idéntica, aun cuando la historia señala que son personajes distintos y uno de ellos jefe (Ver figura 10).

Estas representaciones de dos personajes similares, muestran en algunos casos posibles psicopatías. Según los estudios en los dibujos pueden tratarse de casos en los que los autores tienen dificultades para actuar con empatía con el otro y de reconocer las diferencias personales con los demás (Babiak y Hare, 2006; Swenson, 1957).

Esto muestra que en la percepción que algunos de los ejecutivos reconocen la diferencia de los roles entre los personajes, pero les cuesta trabajo ponerse en la situación del otro aun cuando pueden existir diferencias entre la posición propia con la de los demás; lo que es un punto básico para aceptar la existencia de otras formas de interpretar la realidad y de ser empático con quienes lo rodean en su actividad profesional. En la figura 10 se muestra una representación ejemplo.

Figura 10: Personajes similares



Descripción de personajes: La figura del lado derecho representa al jefe y el de la izquierda al subordinado. La historia centra en la escena en dar indicaciones para el trabajo.

En resumen, la ideología estructurada con en la percepción de un ejecutivo peruano en posición de jefe frente a su subordinado, lo orienta a captar la realidad de manera que asume que en una situación frente a su subordinado debe concentrarse en las tareas y no en la relación. Ambos se concentran en las actividades y no en la persona. La falta de contacto visual muestra una evidencia de la autoindependencia de cada uno y su desvinculación de carácter personal más no de las actividades laborales.

En estas situaciones, el jefe se percibe así mismo en un plano social y físico superior del subordinado, para lo cual además organizará sus conductas para mostrar su relevancia en la relación con su subordinado y ésta retroalimentará su autopercepción. Así mismo, cuando el ejecutivo tiene contacto visual en la posición de jefe asume que la percepción que realiza del entorno o de la situación es similar a la que tiene el subordinado, sin considerar la percepción de este; evaluando su limitada capacidad de empatía para reconocer que los demás perciben la realidad de forma distinta y por ende tienen necesidades distintas.

Ideología en la percepción de la “relación subordinado – jefe”

En las representaciones gráficas sobre las relaciones laborales en las que el ejecutivo interactúa con un jefe encontramos varias representaciones que muestran la influencia de la ideología del grupo frente a estas.

En la tabla 04, se presentan los indicadores en las escenas representadas y la frecuencia de estas. El análisis de los datos obtenidos a partir de la codificación según la orientación de la escena, aproxima a la comprensión de la ideología con la que interactúan los ejecutivos con personas de mayor rango administrativo.

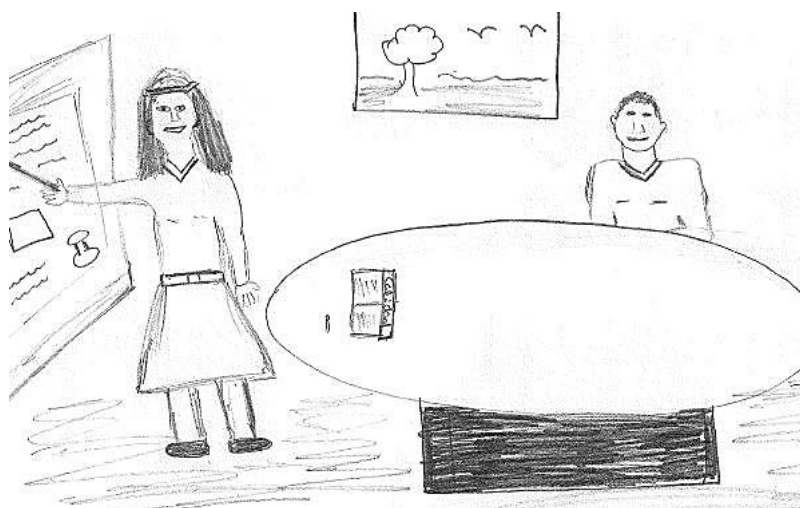
Como se indicó previamente el contacto visual entre los personajes fue codificado y procesado los datos, respecto de las escenas de

interacción entre el ejecutivo en rol de subordinado a su jefe (tabla 5; figura 11), se representan en su mayoría situaciones en las que el ejecutivo no hace contacto visual con el jefe o que no hay contacto visual entre ambos (71,6%), y en menor porcentaje, que el subordinado y jefe se observan de forma mutua en la interacción (28,4%).

En concordancia con las interpretaciones, la falta de contacto visual o evasión de la mirada se interpreta como timidez (Kahill, 1984) y en dibujo de las pareja como sumisión cuando es el autor del dibujo se presenta a sí mismo con esas características en el dibujo (Juri, 1979).

En el contexto organizacional, la sumisión se entiende como el sometimiento sin cuestionamiento a las indicaciones de los jefes por la autoridad que estos obtienen de la estructura administrativa orgánica, el respaldo de otros jefes o del que otros subordinados le muestran en sus actividades (Contreras, 2007).

Figura 11: Falta de contacto visual y diferencia de tamaño



Descripción de personajes: La figura femenina de pie es el jefe y la figura masculina sentada detrás de la mesa es el subordinado. La historia centra en la escena en la capacitación que recibe el subordinado.

Además de la interacción visual, otra característica importante es la diferencia de proporción entre los tamaños de los personajes, tabla 6; se observó que el 30% representa al subordinado de un tamaño similar al del personaje del jefe, el 36% representa al personaje principal de

mayor tamaño y el 39% al personaje secundario. Aunque en las escenas se muestran historias que direccionan las actividades del subordinado al jefe, estas en su mayoría se realizan en la oficina del jefe en las que usualmente se representan un escritorio o mesa como características de esta. La representación de estos en las escenas se puede interpretar como miedo al vacío o inseguridad (Machover, 1963).

En resumen, la influencia de la ideología en la percepción de la relación de un subordinado con su jefe, muestra que en la representación de estos dos personajes tiene roles independientes aunque se encuentran en la misma escena, atribuyendo un nivel de poder al estatus del jefe y de sumisión al subordinado. A pesar que ambos viven en un campo perceptual distinto; su independencia muestra la distancia entre sus intereses personales y discutible en la actividad.

Refrendado al interpretar que al tratarse de una escena de interacción, “no ver al otro”, muestra la falta de interés por las respuestas del otro frente a la actividad, falta de compromiso y corresponsabilidad con el otro (Juri, 1979). La ubicación de las escenas, que en su mayoría se realizan en la oficina del jefe, muestra la sumisión que experimenta el ejecutivo en posición de subordinado que se proyecta interactuando con el jefe en el espacio y entorno propio a él y no en el suyo.

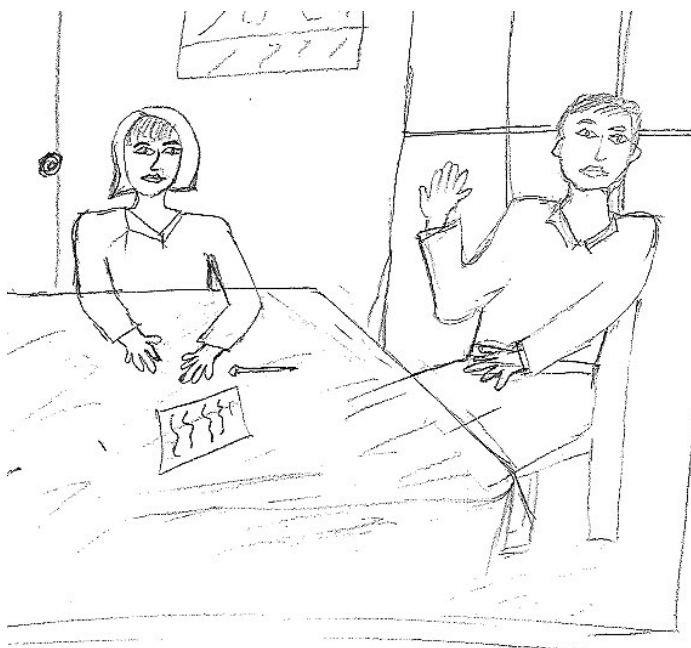
Ideología en la percepción de la “relación entre pares”

El contacto visual entre los pares muestran diferencias amplias entre el número de casos en los que los pares en una situación laboral tienen contacto visual entre ellos. Se observa en la tabla 05 que el 69,38% de casos observados los personajes no se ven, o solo uno de ellos ve al otro y el 30,61% de las escenas representadas muestra contacto visual entre los personajes.

El análisis de la percepción se filtra según el interés en la interacción con el otro o la actividad. En la siguiente figura, se presenta una escena de coordinación para la realización de un trabajo, ambos personajes no

interactúan visualmente. La historia se centra en las coordinaciones para el trabajo y no la forma de interrelación entre ellos.

Figura 12: Pares no se dirigen la mirada



Descripción de personajes: La figura femenina y la figura masculina (el ejecutivo) sentados detrás de la mesa. La historia centra en la escena en la coordinación para realizar un trabajo.

Las frecuencias de estos casos muestran que los personajes, observan la escena y no la interacción con el otro; es decir el ejecutivo percibe que la relación con un par se debe centrar sobre las tareas que puede realizar con el otro y no sobre la relación que puede establecer con el otro.

4.1.2.2. Influencia de la ideología en la organización de la cognición:

La cognición es el conjunto de procesos cognitivos basados en esquemas y mapas cognitivos, que sesgan u orientan el comportamiento de los individuos a través de esquemas anticipatorios, los cuales se basan en el conjunto de conocimientos organizados para cada estímulo (Zapata y Canet, 2009) que se adquieren a través de la

experiencia social y académica. Estos preparan y orientan al ejecutivo a recibir y procesar la información; es decir, la información ya adquirida determina como es que se percibirá y procesará la nueva; y posteriormente influyen en la forma como se organizan las conductas. Los mismos que son representados en los dibujos.

Las pruebas proyectivas posibilitan obtener información cualitativa y cuantitativa que permiten la interpretación de la variedad de respuestas que pueden originar las indicaciones dadas para su ejecución. La ejecución del dibujo y su historia en la prueba proyectiva, implican un complejo proceso cognitivo que se expresa a través de las características de sus respuestas dadas (Sendín y Exner, 2007). En la presente investigación, respuestas dadas, los dibujos representados y sus historias muestran la cognición realizada por los ejecutivos a la indicación de “representar dos figuras humanas en una escena laboral”.

En los dibujos, la posición de los personajes representados es uno de los indicadores más relevantes para entender la cognición de los autores, dado que estas posiciones muestran la elección realizada después de un proceso cognitivo (De Verthelyi et al., 1985), sustento que muestra a nivel individual la influencia y existencia de una ideología que orienta estas cogniciones, respecto a la elección de las escenas (graficadas en las actividades, los personajes, el entorno e historia).

La cognición revelada en la posición de los personajes, muestra el procesamiento metacognitivo que realizaron los participantes del estudio para elegir a los personajes, la forma de su representación y la historia correspondiente. La congruencia dada en la relación de la historia y los dibujos muestra también parte del proceso metacognitivo (De Verthelyi, et al., 1985). Para elaborar “la historia en la situación laboral”, la representación se ajusta a los personajes, lo que reduce las posibilidades a otros contextos. Por lo cual, la posición de los personajes, muestra indirectamente el proceso metacognitivo de estos, en una situación laboral.

Las elecciones de las posiciones de los personajes frente a la actividad narrada, principalmente los representa de pie, sentados o uno de los personajes de pie y el otro sentado. En la tabla 07, se observan los porcentajes de cada uno de los casos según la dirección del relato y la escena.

Tabla 07: Posición de personajes en la escena

Dirección de los relatos de las escenas	Personaje principal de pie	Personaje secundario de pie	Ambos de pie	Ambos sentados	Total
Ejecutivo (jefe) a subordinado	70%	15%	9%	6%	100%
Ejecutivo (subordinado) a jefe	30%	50%	15%	5%	100%
Ejecutivo frente a un par	5%	30%	25%	40%	100%

Fuente: Datos procesados a través de ATLAS TI, los porcentajes muestran la frecuencia del código “de pie o sentados” en los dibujos del test de la pareja en la situación laboral.

La representación del personaje parado, de pie, en la escena muestra la importancia del personaje en la escena y realza su papel frente al otro (De Verthelyi et al., 1985). Mientras que la representación de un personaje sentado muestra la expectativa pasividad frente a la interacción con el otro y remarcando, además, la posición de vigilancia que tiene este sobre las actividades en la escena. La representación de ambos personajes de pie o sentados, muestra el equilibrio en sus posiciones y roles frente a la actividad descrita (Juri, 1979).

En la tabla 07, se muestra que el ejecutivo en sus roles de jefe o subordinado se representa en mayor porcentaje de pie (70% y 50% respectivamente); aun cuando en el segundo rol no se represente como el personaje principal sobre el que gira la historia. Esto muestra la relevancia percibida de su rol frente a sus subordinados como aquel que representa con sus jefes. Solo en el caso de las escenas en las que se encuentra con un par ambos se encuentran sentados, lo cual muestra equilibrio en la percepción de la escena.

Además de la posición de los personajes, permiten observar las emociones representadas en ellos a través del rostro e historia muestran la cognición de los ejecutivos participantes del estudio.

La codificación de los dibujos e historias (tabla 8), muestran datos que indican que en la situación de jefe a subordinado se presentar 44% emociones negativas, 40% emociones planas y solo un 16% emociones positivas. Es decir, los datos muestran que en la situación de jefe a subordinado la cognición de la situación se orienta a mostrar menos emociones positivas, que las planas o las negativas.

Tales expresiones de emociones son reacciones frente a estímulos provenientes desde el medio ambiente o de los recuerdos, la expresión de éstas en el comportamiento se encuentran reguladas por la experiencia personal del individuo y su historia social; los esquemas cognitivos de cada persona se expresan a través de las emociones, en el procesamiento de la información de los estímulos que originan a las emociones y ajustan su expresión a los entornos (Ben-Ze'v, 2001).

Tabla 08: Expresiones emocionales en los rostros

Dirección de los relatos de las escenas	Expresión emociones positivas	Expresión emociones negativas	Expresiones planas	Total
Ejecutivo (jefe) a subordinado	16%	44%	40%	100%
Ejecutivo (subordinado) a jefe	20%	50%	30%	100%
Ejecutivo frente a un par	15%	40%	45%	100%

Fuente: La tabla presenta los datos procesados a través de ATLAS TI, los porcentajes muestran la frecuencia del códigos “emociones positivas” y “emociones negativas” en los dibujos del test de la pareja en la situación laboral.

Las expresiones emocionales se codificaron en los rasgos del rostro en el dibujo y los contenidos de la historia; las emociones se agruparon en emociones positivas, planas y negativas. Estas muestran la carga emocional anticipada a nivel cognitivo frente a la interacción con él otro (Neisser en Zapata et al., 2009).

En la tabla 8, la situación de subordinado a jefe el 50% muestra emociones negativas, el 30% emociones planas y el 20% emociones

positivas. Esto muestra que en la situación de subordinado a jefe la cognición orienta a procesar la situación con más emociones negativas que planas o positivas.

En el caso de la situación entre pares el 45% muestran emociones planas, el 40% emociones negativas y el 15% emociones positivas. La situación entre pares orienta a la cognición de la situación con menos emociones positivas, que planas o negativas.

La cognición que realiza el ejecutivo en la situación en función a sus esquemas cognitivos, sesgos cognitivos y conceptos relacionados a la presencia de los jefes, pares o subordinados hacen que se organicen mentalmente mostrar esas emociones frente a ellos en su interacción (Zapata et al., 2009); de tal forma la cognición componente de su ideología hace que los ejecutivos anticipen emociones positivas, negativas o planas en función a los personajes con los que van a interactuar, en acuerdo con Ben-Ze'v, 2001.

Ideología en la cognición de la escena “jefe-subordinado”

La ideología en la cognición se interpretó, además de los dibujos, en base a los textos de las historias referentes a las escenas. En estas las acciones del jefe al subordinado se orientan en su mayoría a enseñar o explicar a su subordinado lo que demanda al ejecutivo en posición de jefe organizarse cognitivamente para estas funciones. De forma proyectiva se puede observar que esta cognición anticipatoria, se da porque el ejecutivo en posición de jefe conjetura o espera encontrarse con subordinados con falta de conocimiento.

Los resultados de la prueba proyectiva de la pareja en la situación laboral, muestran que el 70% de las representaciones de las escenas muestran al ejecutivo de pie realizando actividades relacionadas a dar instrucciones o capacitación a su subordinado (figura 13).

Figura 13: Retransmisión de información jefe-subordinado



Descripción de personajes: La figura de pie en la parte superior es el jefe (ejecutivo) y la figura sentada es el subordinado. La historia centra en la escena en la retransmisión de información para confirmar las metas y plazos que el subordinado tiene.

Siguiendo esta línea de interpretación, se observa que el subordinado es presentado como un personaje que necesita de instrucción constante para realizar su trabajo. Lo cual a su vez muestra que a nivel inconsciente el jefe tiene falta de confianza sobre los conocimientos de las personas a su cargo y temor que se comenten algunos errores.

Adicionalmente a los temas de capacitación o enseñanza al subordinado, se observan historias que dirigen la cognición del ejecutivo frente a su subordinado a establecer una relación basada en la supervisión de su trabajo. De forma usual, en las historias se relaciona la supervisión con la acción de presionar indirectamente al colaborador para el cumplimiento del trabajo, logro de metas y resultados esperados. También se relaciona con el seguimiento de la calidad con la que realizan el trabajo y de la eficiencia de estos.

Las emociones que expresan en estas situaciones los orientan a expresar más emociones negativas y planas (44% y 40% respectivamente), que positivas (16%). Es decir, los ejecutivos se

anticipan cognitivamente a expresar más emociones negativas o planas frente a sus subordinados que emociones positivas.

En resumen, los ejecutivos frente a sus subordinados organizan su mundo de ideas frente a la escena laboral con un subordinado, de manera que se anticipan a nivel cognitivo para encontrarse con faltas de conocimiento de parte de su subordinado y con capacidades relativamente insuficientes para su trabajo. Además, interpretan que para alcanzar sus metas y logros necesitan de cuotas de presión sobre sus subordinados.

Ideología en la cognición de la escena “subordinado-jefe”

La elaboración cognitiva sobre la situación entre un ejecutivo en posición de subordinado y su jefe, se relacionan conceptos que orientan a elegir un esquema cognitivo que anticipará la forma de cómo actuará en esa situación a partir de la elaboración de su proyección.

En las representaciones se encuentran que la mayor proporción de casos observados tienen escenas en las que el ejecutivo en rol de subordinado se encuentra de pie frente al jefe, 50% de los casos, tabla 07.

Este porcentaje en las representaciones de pie de los ejecutivos en posición de subordinado muestra que se orientan a elaborar cognitivamente sobre la base en que ellos tienen que responder frente las actividades designadas por sus jefes y sobre la responsabilidad que tendrán frente a estas actividades competentes a su posición.

Los ejecutivos peruanos orientan estas escenas a expresar el trabajo que vienen realizando para esperar la aprobación de sus jefes; los cuales son representados en posición de vigilancia o evaluadora sobre su trabajo y refrendados por sus historias.

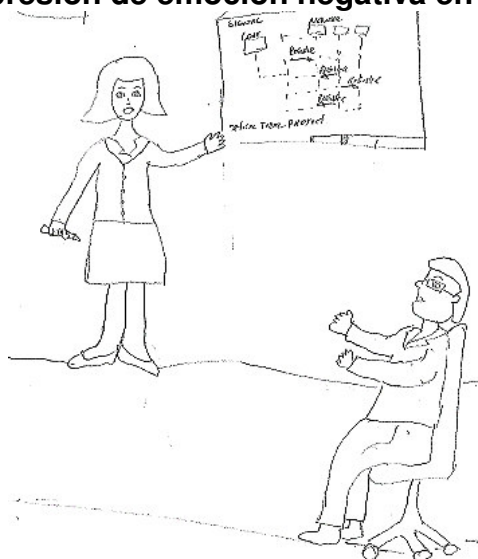
Se muestra que el ejecutivo interpreta la relación en función a las funciones que demanda el jefe y al cumplimiento de sus expectativas,

así como el seguimiento de sus lineamientos y el juicio que hace su jefe sobre estos; de manera que se enmarca su actividad en el recuadro de lo aceptado o no.

Conjuntamente a la posición de los personajes se observa que las emociones negativas son las que se encuentran en mayor proporción, el 50% (ver tabla 08), en las escenas representadas; entre estas se encuentran el miedo o sorpresa frente a la escena.

Este porcentaje de emociones negativas indica que su cognición se anticipa a emociones negativas a la situación. El ejecutivo tiende a anticiparse a tener emociones negativas frente a la relación con sus jefes. En la siguiente figura 14, se observa cómo es que se presenta subordinado en la escena y la expresión emocional en su rostro frente al otro, refrendada por el otro.

Figura 14: Expresión de emoción negativa en el rostro



Descripción de personajes: La figura femenina de pie es la subordinada y la figura masculina sentada detrás es el jefe. La historia centra la presentación de resultados y la expresión de la emoción frente a esta.

Ideología en la cognición de la escena “entre pares”

La cognición de la interrelación con un par los orienta a prepararse para una situación en la que se interactúe en equilibrio de poder. Para lograr el equilibrio hacen una comparación de sus posiciones y establecen competencias frente a las desigualdades. Se muestran en los relatos

que la coordinación es un tema relevante entre los personajes pares en las escenas; en estos se plantean que personajes coordinan para establecer sus planes, metas, proyectos, intercambian ideas, enfrentar imprevistos, confirmados por las entrevistas, se representan en su mayoría ambos sentados (40%) o con el par de pie frente a él (30%).

Los relatos también plantean como tema que uno de los miembros de la interacción debe hacer seguimiento del otro, con el objetivo indirecto de comparar el esfuerzo en las tareas y hacer seguimiento del otro. A pesar de tratarse de una escena de pares, se observa que consideran que deben prepararse para poder supervisar el trabajo de su par o hacer seguimientos sobre este, comparando sus resultados personales con los del otro.

A nivel cognitivo se anticipan a las tareas mencionadas y las emociones se anticipan a tener emociones negativas (40%) y emociones planas (45%) frente a sus pares y un porcentaje menor a emociones positivas con ellos. Entre estos se presentan otros temas que no llegan al punto de saturación esperado, entre estos: se plantean historias en las que muestran su interés por recibir feedback uno del otro, u obtener un reconocimiento por sus trabajos (figura 15).

Figura 15: Coordinación y seguimiento de trabajos



Descripción de personajes: La figura de espaldas es el par y la otra de frente representa a la ejecutiva. La historia centra la escena en la coordinación y seguimiento de las tareas asignadas.

En resumen, la ideología del grupo orienta cognitivamente para reconocer la importancia y relevancia del trabajo en coordinación con su par, con quien se compara y compite. La coordinación entre pares implica para el ejecutivo establecer una diferencia o jerarquía con su par, diferenciando su rol o su importancia relativa frente al otro. Además esta ideología los anticipa a tener emociones negativas o planas en la interrelación con sus pares.

4.1.2.3. Influencia de la ideología en la orientación de las conductas:

La ideología, además de orientar la percepción e influir en la cognición también orienta la organización de las conductas. Al influir en los procesos previos de las conductas, la ideología presente en cada grupo se puede observar a través de estas.

La expresión de la ideología en estas conductas es validada por el grupo en su expresión dentro de sus contextos. En la presente tesis se observan las conductas validadas por la ideología que existe en el grupo de ejecutivos peruanos.

En las pruebas proyectivas, la interacción conductual entre los personajes de las historias se observó a través de los relatos de las escenas representadas. Al igual que estas, las historias muestran de forma proyectiva la ideología que se encuentra presente y que orienta las conductas entre el ejecutivo, los jefes, pares y subordinados.

Las historias se analizaron codificaron y organizaron en tres ejes temáticos; la cooperación, competencia y agresión. Estos son los que se encuentran orientados por la ideología del Ethos que muestra su frecuencia y saturación. En el eje temático de la cooperación se incluyeron todas las historias relacionadas a temas en el que la historia muestra la interacción equilibrada entre los personajes, los cuales pueden ser de trabajo en conjunto, enseñanza, instrucción, entre otros.

Para el caso de competencia, se incluyeron temas en las que se muestra el desempeño como un factor de evaluación positiva o

negativa de uno de los personajes. En el caso de agresión, se incluyeron temas en los que se muestra a uno de los personajes en una situación de desventaja frente al otro, escenas en las que es amonestado por causa de su trabajo o desempeño.

Tabla 09: Orientación conductual de las historias

Dirección de los relatos	Cooperación	Competencia	Agresión	Total
Ejecutivo (jefe) a subordinado	36%	46%	18%	100%
Ejecutivo (subordinado) a jefe	58%	30%	12%	100%
Ejecutivo frente a un par	32%	45%	23%	100%

Fuente: La tabla presenta los datos procesados a través de ATLAS TI, los porcentajes muestran la frecuencia de los códigos “cooperación, competencia o agresión” en las historias de los dibujos del test de la pareja en la situación laboral.

Las posiciones de las historias de un jefe y subordinado muestran la orientación de las conductas a la competencia. En caso del subordinado con su jefe, estas se orientan a la cooperación. Finalmente, en el caso frente a un par las conductas se orientan a la competencia, referidos a resultados, ahorros, avances, mejoras, propuestas, entre otros.

Estos resultados hacen posible ver la diferencia en las relaciones entre los personajes. Se puede diferenciar que entre los personajes existe tanto “interacción social” como “interrelación social” entre ellos. La diferencia entre estos dos tipos de relación, se encuentra en el grado de afectación mutua por la actividad realizada.

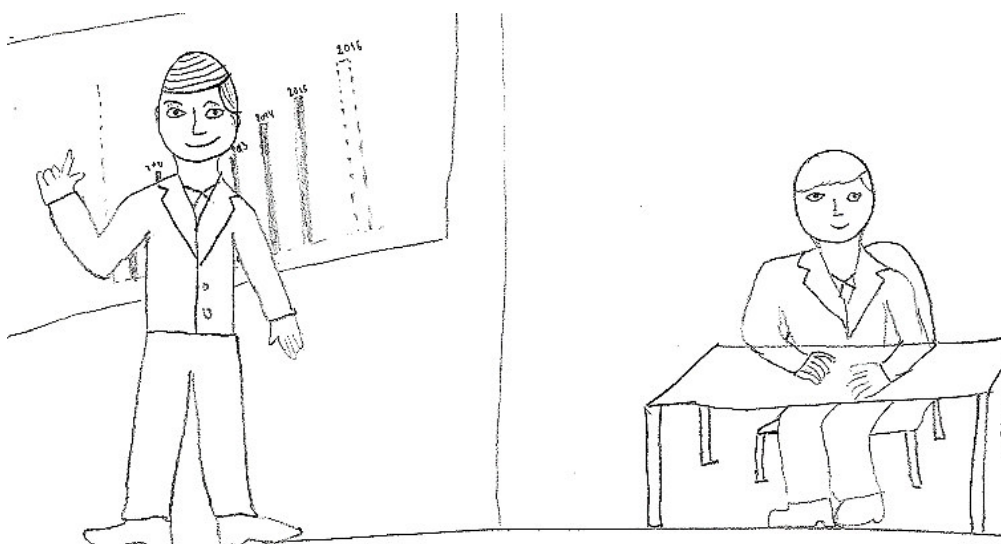
Se observa que la ideología del Ethos del ejecutivo peruano los orienta a interrelaciones o a interacciones con poca influencia mutua. Los ejecutivos peruanos organizan sus conductas para influir en sus pares y subordinados, pero no de la misma manera para recibir influencia de ellos; en cambio frente a figuras de mayor jerarquía o poder se muestran mejor disposición a ser influidos por ellos.

Ideología presente en la de orientación las conductas en la relación jefe-subordinado

La ideología que influye en la percepción y cognición de la relación entre el jefe y el subordinado, también lo hace en la orientación de sus conductas. Es decir, el ejecutivo en posición de jefe orienta sus conductas en la relación con su subordinado influido por la ideología del grupo.

Las conductas que se muestra en las pruebas de los dibujos y en las historias, en las que el jefe interactúa con el subordinado, orientan las conductas a asegurar el cumplimiento de las metas y logros, estas a su vez son condicionantes para el reconocimiento o felicitaciones de sus colaboradores, cuando se completa una meta o logra un reto. Se observa que las conductas se orientan a conductas que en la interrelación muestran la competencia (46%) y cooperación (36%) entre los personajes.

Figura 16: Presentación de nuevas metas



Descripción de personajes: La figura de pie es el jefe y la persona sentada detrás es el subordinado. La historia centra en la escena presentación del incremento en las metas para el próximo año.

La competencia orientada en sus interacciones es reforzada por las felicitaciones que dan los jefes a los subordinados cuando se da el logro de las metas; además, las usan para ejemplificar el comportamiento y resultado deseados en los subordinados.

Los ejecutivos orientan sus conductas para la retransmisión y traslado de responsabilidades de sus metas a sus subordinados en espera de su cooperación. Tratan de convencer al subordinado para alcanzar las metas aun cuando están por encima de sus capacidades o sus funciones.

Cooperan con los subordinados para ponerse a cargo de situaciones difíciles o cuando necesitan asegurarse que los trabajos cumplan las expectativas de las metas trazadas. Frente a esto proyectan que la conducta del subordinado tienda a ser pasiva frente a la dinámica en la que el jefe dirige la acción.

Estas formas de relación, entre el ejecutivo en la posición de jefe con un subordinado, reduce el intercambio de ideas y resta espacio para la transmisión de información del subordinado al jefe; limitándose así la relación a una interrelación corta y no a una interacción en la que ambos se afectan mutuamente e intercambian ideas.

En resumen, la ideología que organiza las conductas en sus relaciones de jefes a sus subordinados los orienta al cumplimiento de metas, reduciendo la interacción con ellos a este tema principalmente, para lo cual plantean competencias a los subordinados y cooperan con ellos para asegurarse el cumplimiento de las tareas.

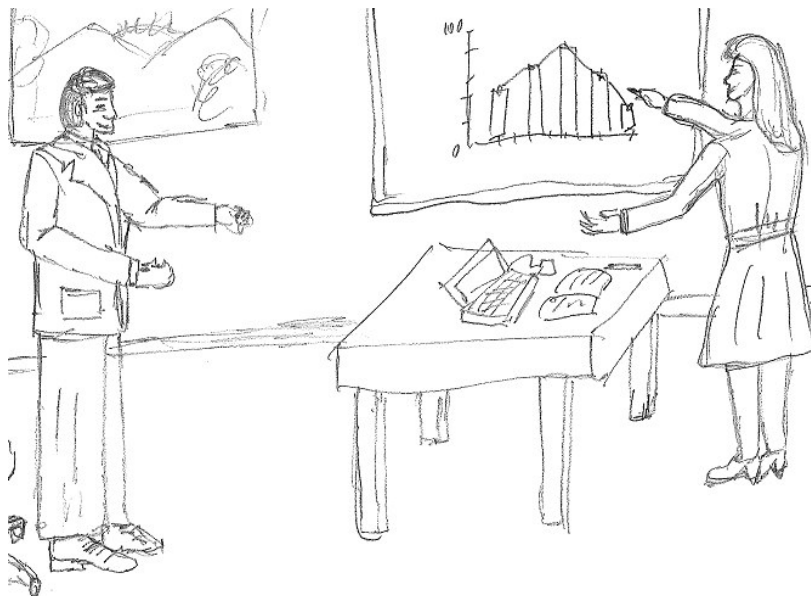
La organización de sus conductas, muestra que se deben orientar a actividades para retransmitir o cargar en los subordinados las responsabilidades sobre estas metas y las consecuencias que no cumplirlas implican; entre estas el despido. Además esperan que la posición conductual de los subordinados frente a estos sean pasivas o no muestren defensa o cuestionamientos.

Ideología presente en la orientación las conductas en la relación subordinado-jefe

La ideología del grupo de los ejecutivos orienta las posibles conductas en la relación que establece el ejecutivo en posición de subordinado frente a su jefe. Esta influencia se sistematizó y codificó desde las entrevistas y prueba proyectiva a través de los dibujos e historias (ver tabla 9). La saturación sobre los ejes temáticos muestra la existencia de una ideología que organiza y orienta las conductas posibles en la relación de un subordinado y su jefe.

La orientación temática de sus conductas los orienta a la competencia y la cooperación (30% y 50% respectivamente). El nivel de saturación de los contenidos muestra que el ejecutivo en posición de subordinado dirige sus conductas para usar su capacidad para el lograr de retos que el jefe plantea y para mostrar su cooperación.

Figura 17: Escena de presentación de resultados



Descripción de personajes: La figura femenina es la subordinada y la figura masculina es el jefe. La historia centra en la escena en la presentación de resultados negativos.

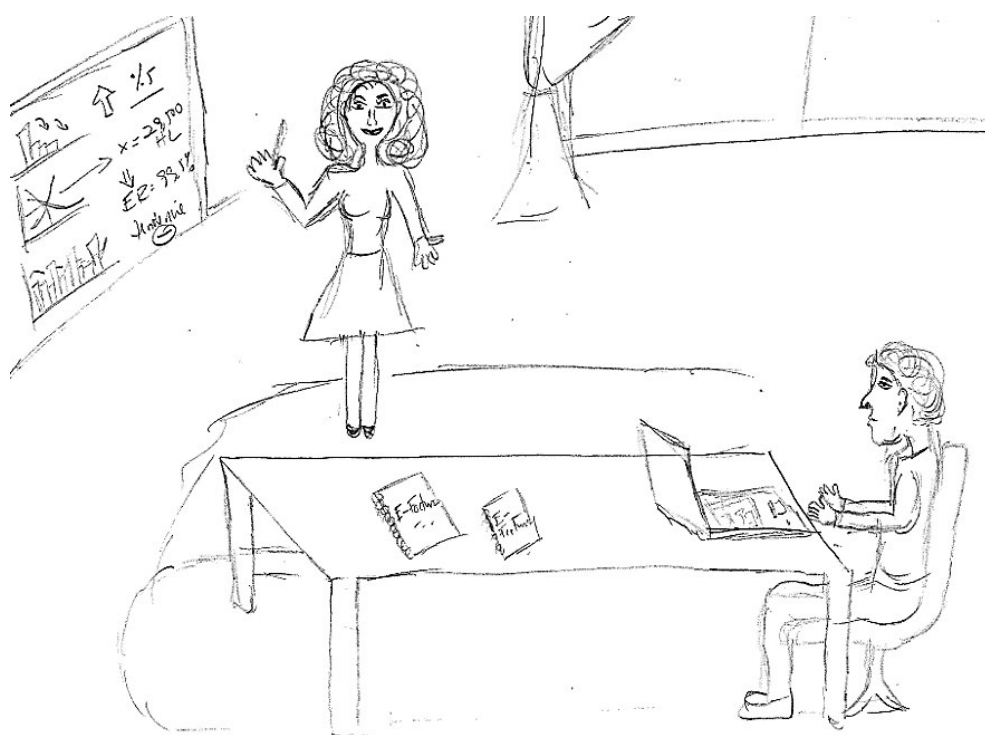
La figura 17 muestra que el subordinado percibe que el jefe es una figura vigilante sobre las tareas que se realizan y no una las guía. Por

lo cual, en su mayoría las interrelaciones se dirigen a responder a las expectativas de los jefes; cooperar con ellos y competir en base a los retos planteados.

En otras situaciones el ejecutivo en posición de subordinado muestra su cooperación con las tareas que fueron asignadas a su jefe aunque estas no estén detalladas como sus responsabilidades o funciones.

La relación con sus jefes se centran en mostrar los resultados en los que realzan los avances sobre objetivos, los informes sobre desempeños, las mejoras en los procesos y resultados, las sugerencias para realizar mejoras, o propuestas para hacer algunos cambios y superarlos.

Figura 18: Escena de vigilancia del jefe



Descripción de personajes: La figura femenina de pie es la subordinada y la figura masculina sentada detrás es el jefe. La historia centra en la escena en la presentación de resultados.

La cooperación se muestra en las situaciones en las que el subordinado orienta la actividad para confirmar y demostrar estar siguiendo las

indicaciones o planes trazados por su jefe. Cooperar está ligado a lograr su aprobación, reconocimiento y estabilidad de su relación con su jefe, o justificar su trabajo. Esta forma de cooperación se ajusta a lo solicitado y no como iniciativa personal.

Se proyectan pocas conductas en las que el ejecutivo en posición de subordinado pide ayuda, recibe felicitaciones de su jefe por su trabajo o reconoce la necesidad de esta.

En resumen, las conductas de los ejecutivos en las posiciones de subordinados expresadas en las historias muestran que estos se orientan a satisfacer las necesidades de vigilancia, control y dominio que los jefes proyectan sobre ellos en sus interrelaciones.

Por otro lado, deben dirigir sus conductas al cumplimiento de las expectativas de sus jefes, para asegurar la estabilidad de su posición frente a él.

Ideología presente en la de orientación las conductas en la relación entre pares

El ejecutivo orienta sus conductas en la relación con sus pares influido por la ideología del grupo, que también influyen la relación con sus jefes y subordinados. La saturación sobre los ejes temáticos muestra la existencia de una ideología que organiza y orienta las conductas posibles. Estas conductas se orientan para mostrar competencia (45%) y de cooperación (32%), principalmente (ver tabla 9).

La codificación y sistematización de los dibujos e historias muestran que los pares orientan sus conductas para el trabajo en equipo, pero tienen dificultades para coordinar con sus pares, asumen necesaria la existencia de diferencia de poder en sus relaciones. Los ejecutivos plantean las competencias necesarias que deben tener sus pares, para coordinan y cooperar con ellos frente a dificultades.

La relación que establecen con sus pares está influida por la percepción de responsabilidad sobre su actividad en conjunto. Perciben que es necesario seguir, las indicaciones dadas por otros, para no asumir la responsabilidad sobre los fracasos, ni responsabilizarse o comprometerse personalmente por ello.

Figura 19: Competencia y agresión entre pares



Descripción de personajes: El ejecutivo se representa como la figura masculina y la femenina como su par. La historia centra en la aceptación de su propuesta y el rechazo de la propuesta de su par.

La interacción de los personajes representados muestra que existen niveles de agresión en las relaciones entre los pares, a los que deben prepararse para enfrentar. Desde el lado proyectivo, este contenido implica que el ejecutivo a partir de su posición se prepara para responder a las muestras de agresión de su par.

El ejecutivo orienta sus conductas frente a su par para conseguir su compromiso y colaboración con las metas trazadas o encargadas. La saturación de los temas de las conductas alrededor de estas, muestra que el ejecutivo espera que sus pares se adapten a ellos y su forma de trabajo; sin embargo, no muestra la misma disposición para adaptarse a los demás.

En resumen, la ideología del ejecutivo en sus relaciones con sus pares, los orienta a conductas en la que los ejecutivos tienden a la coordinación y colaboración solo a solicitud del par, y tienden a la agresión en sus relaciones.

4.1.3. Resumen de la ideología del ejecutivo peruano en el rol de jefe frente a su subordinado

La ideología de los ejecutivos peruanos influye en la forma como organiza y orienta las relaciones frente a su subordinado cuando asume el rol de jefe.

Esta ideología organiza la percepción de la relación centrándola en los detalles o estímulos relacionados con las tareas designadas a su subordinado, en las capacidades mostradas para el logro de las tareas y no centra la atención en la relación que establece con el subordinado. El ejecutivo proyecta que su percepción es independiente y desvinculada de como percibe su subordinado. El ejecutivo en la posición de jefe tiende a percibir desde su posición y no de forma empática desde la posición del subordinado.

La ideología lo orienta a percibirse en un plano social y físico superior al del subordinado, para lo cual además organizará sus conductas para demostrarlo.

A nivel cognitivo su ideología, los orienta a anticiparse para encontrar falta de conocimiento en sus subordinados, frente a la responsabilidad de las tareas y al dominio de conocimiento para realizarlas. Debido a que dudan sobre sus capacidades sus esquemas cognitivos los predisponen a prepararse para presionar a sus subordinados para alcanzar las metas y logros.

La ideología orienta sus conductas para conducir a su subordinado al cumplimiento de metas principalmente; focalizando su interacción con ellos para asegurar estos propósitos. Orientar actividades para

retransmitir o cargar en los subordinados las responsabilidades sobre estas metas y muestran las consecuencias implicadas de no cumplirlas, como pueden ser las amonestaciones, los llamados de atención, la reducción de bonos o el despido. Frente a estas interacciones esperan que sus subordinados respondan de forma pasiva, aquiescente, sin mostrar defensa o cuestionamientos.

4.1.4. Resumen de la ideología del ejecutivo peruano en el rol de subordinado con su jefe

El ejecutivo peruano en el rol de subordinado expresa una ideología en su relación con su jefe que influye sobre su percepción, la organización cognitiva y la orientación de sus conductas, de forma específica cuando la relación se da en esta dirección.

A nivel de percepción, esta ideología, influye en el ejecutivo orientándolo a percibir a su jefe de forma independiente y desvinculado a él; mientras que él se percibe dependiente de su jefe.

El ejecutivo proyecta que existe escaso contacto entre ambos, debido a que percibe distancia entre los intereses mutuos, falta de interés del jefe frente al proceso del desarrollo de la actividad, falta de compromiso frente a su comodidad para al desempeño de la tarea, falta corresponsabilidad por los fracasos o retransmisión de felicitaciones en los éxitos de estas.

A nivel cognitivo, el ejecutivo en posición de subordinado interpreta que su relación frente a su jefe, debe orientarse a cumplir con sus expectativas, no salirse de la vigilancia del jefe, lograr las metas trazadas y evitar los conflictos. Interpretan que lo más importante es responder a la demanda del jefe y al cumplimiento de sus expectativas, para evitar el juicio o ser rechazado.

A nivel conductual, el subordinado organiza sus conductas para satisfacer las necesidades de vigilancia, control y dominio que los jefes

proyectan sobre ellos en sus interrelaciones. Por otro lado, deben dirigir sus conductas, para asegurar la estabilidad de su posición frente a su jefe. Las actividades se dirigen a evitar las confrontaciones y cumplir con las metas.

4.1.5. Resumen de la ideología del ejecutivo peruano en la relación con su par

La ideología del grupo de los ejecutivos peruanos influye en la orientación de la relación que establece con sus pares. Esta ideología influye en la percepción de su relación, en la cognición que anticipa y procesa la relación, y en la forma como orienta sus conductas frente a ellos.

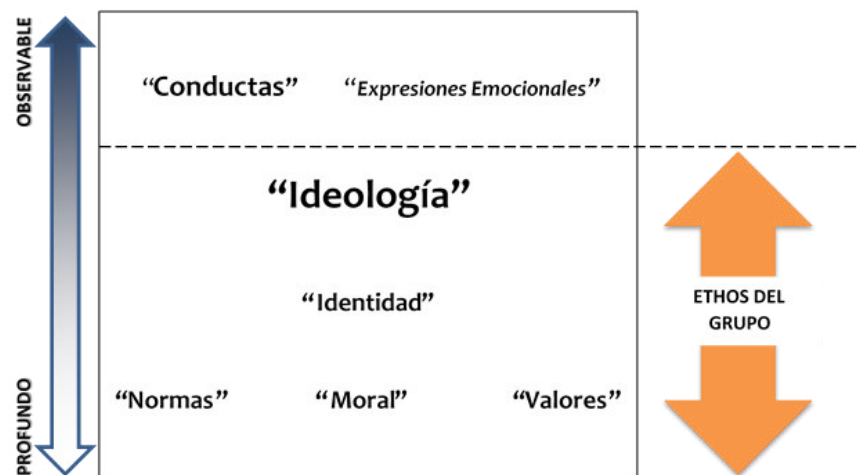
A nivel de percepción, la ideología orienta la atención sobre los estímulos relacionados a las tareas que realiza con sus pares, la competencia con el par frente a los desempeños comparables, la influencia del otro en su trabajo y no sobre la relación en si misma. Percibe que la relación con el par con lleva a la comparación y competencia.

A nivel cognitivo, los ejecutivos se guían con esquemas cognitivos que los orientan a entender la importancia del par solo cuando se necesita de su colaboración para un trabajo; se visualiza a si mismo en competencia continua por lograr posiciones superiores que aseguren un nivel de poder en la organización que lo diferencie del par.

A nivel conductual, la ideología orienta al ejecutivo a conductas que reducen la interacción laboral de coordinación con sus pares, se asocian con otros solo al seguir lineamientos, están preparados para enfrentar la agresión de sus pares y mostrar se agresivos frente a ellos en sus relaciones. Los ejecutivos esperan cooperación y colaboración de los pares, pero no se expresan directamente dispuestos a cooperar o colaborar.

4.2. Discusión

La presente tesis ha planteado la existencia del Ethos como el marco que subyace a algunas muestras de conductas que caracterizan a los ejecutivos peruanos. Este Ethos valida y legitima las conductas de este grupo que en otros espacios podrían carecer de estas cualidades. Las conductas identificadas sobre las cuales discutiremos son las conductas de dominancia, sumisión y competencia que están influidas y legitimadas por el Ethos del ejecutivo peruano.



Fuente: Elaboración propia, de la figura 01

La estructura de las organizaciones establece un orden jerárquico que genera las desigualdades necesarias para diferenciar los roles y funciones de cada uno de los miembros. Entre estos se determinan los comportamientos interpersonales de los ejecutivos con los demás miembros en las organizaciones que están influidos por el contexto socio-laboral.

La división de los roles y funciones, que establece la diferencias entre los grupos, garantiza la supervivencia de la organización. Los ejecutivos optan por incluir en sus conductas algunos medios para afianzar y legitimar estas diferencias, antes que oponerse a ellos; aun cuando en el fondo podrían no estar de acuerdo con algunos aspectos de estas diferencias, la forma como es que se muestran estas diferencias varían según el marco social en el que se encuentra el grupo definido por su Ethos.

En los siguientes párrafos se describe el Ethos del ejecutivo peruano mostrando la interacción entre las normas, valores e ideología con respecto de las conductas expresadas por los ejecutivos frente a sus jefes, subordinados y pares respectivamente, analizados a través del modelo teórico planteado para el Ethos

Estas conductas identificadas por códigos de acuerdo al protocolo de los dibujos y las historias a partir de su proyección, sustentadas en la ideología, normas y valores que subyacen a nivel profundo del Ethos (figura 1).

4.2.1. El Ethos del ejecutivo en las conductas de dominancia

El Ethos del ejecutivo peruano valida y da legitimidad a las conductas de dominancia que usualmente se expresan frente a sus subordinados. Estas conductas de dominancia tienen por objetivo mostrar la diferencia de poder que su posición en la estructura organizacional implica frente a la de los demás y para reafirmar su posición como ejecutivo dentro de una jerarquía.

La asunción dominancia del ejecutivo está acompañada de agresividad o algunas formas de conductas violentas evidentes o sutiles; las que no están necesariamente relacionadas con una baja autoestima, sino más bien, como respuesta al peligro que estos perciben para su autoconcepto en esta posición. La que las respuestas agresivas, violentas se encuentran ligadas con mayor potencia a la amenaza del ego que a una baja autoestima, concordando con los hallazgos del estudio (Baumeister, et al. 1996).

Así mismo ésta dominancia explica a través del narcisismo en sus expresiones, la agresión y la búsqueda de pasividad o subordinación de las personas que tiene a cargo. Esta triada de expresiones orienta la frialdad en su reacciones y la falta de compromiso con los demás (James et al. 2014), que puede dar una apariencia de autosuficiencia, frialdad o calculador.

La ideología emergente propia al grupo de ejecutivos peruanos los orienta a verse en una posición superior a la de sus subordinados, mostrando una cognición que los anticipa a la posición de dominancia y se proyecta con esta actitud al subordinado, optando por conductas para mostrar su dominancia frente al otro. Su ideología tiene como fondo normas y valores que optan por orientaciones positivas y negativas que a nivel personal o interpersonal las justifican.

En la tabla 10 se describe de manera sistematizada el análisis de las conductas orientadas a la dominancia, fundamentadas en el modelo teórico del Ethos del ejecutivo peruano, el que es propio y legitima las conductas ligadas a la dominancia; la agresión, la sumisión y el narcisismo.

Tabla 10: Análisis de la dominancia desde el Ethos del ejecutivo

Conducta	Dominancia del ejecutivo		
	Percepción	Cognición	Orientación conductual
Ideología	Percibe al subordinado por debajo de su posición social en la organización; o se percibe a sí mismo en un posición social superior.	Interpreta mostrar su dominancia en la posición de jefe es parte de su rol.	Organiza su conducta para mostrar su dominancia frente al subordinado.
Normas & valores	<ul style="list-style-type: none"> a. Priorizar el cumplimiento del logro de metas de corto plazo a toda costa. Forzar el cumplimiento de las metas, aun cuando no se tengan los recursos ni las condiciones necesarias. b. Realizar esfuerzo laboral máximo que implica para ellos sacrificios personales que a su vez puede incluir de manera indirecta la de sus subordinados. c. Hacer sacrificios personales y familiares por su trabajo en la organización, o mostrar a los demás que los han realizado para lograr su posición. d. Demostrar el sacrificio personal y postergación del bienestar personal familiar para mantener su puesto trabajo y ejemplificar con este sacrificio a los demás. e. Evitar comprometerse con lo que sucede con los colaboradores que están fuera de su círculo, aunque esto sea de su responsabilidad directa e indirecta. f. Mostrar compromiso y esfuerzo en el uso de su potencial, como respuesta a la confianza depositada por sus jefes y subordinados. g. Lograr la colaboración y compromiso de los integrantes en los proyectos encargados, a través de muestras de empatía. h. Renunciar cuando el trabajo no causa satisfacción, no les permita adquirir más experiencias y que a su vez no les asegure un ingreso adecuado a sus necesidades. 		

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1. El Ethos del ejecutivo en las conductas de dominancia: Subordinación

El Ethos de los ejecutivos justifica y legitima la dominancia que se expresa por los ejecutivos peruanos de forma consciente o inconsciente y conlleva a la subordinación. Este Ethos del ejecutivo peruano lo orienta a generar relaciones laborales de jefe a subordinado con distancias de poder notorias.

En el primer nivel de la representación de la subordinación por los ejecutivos, se muestra en los dibujos e historias en la que los ejecutivos en posición de jefe son las figuras centrales y la trama de la historia está relacionada a mostrar la distancia de poder entre los personajes y la dependencia del subordinado sobre las indicaciones del jefe, para el desempeño de su actividad.

La subordinación es expresada como una condición activa y pasiva en la relación entre el jefe y el subordinado. La forma activa de la subordinación se expresa en las relaciones en las que el ejecutivo en la posición de jefe proyecta sobre que el subordinado debe tener dependencia de él para realizar su trabajo.

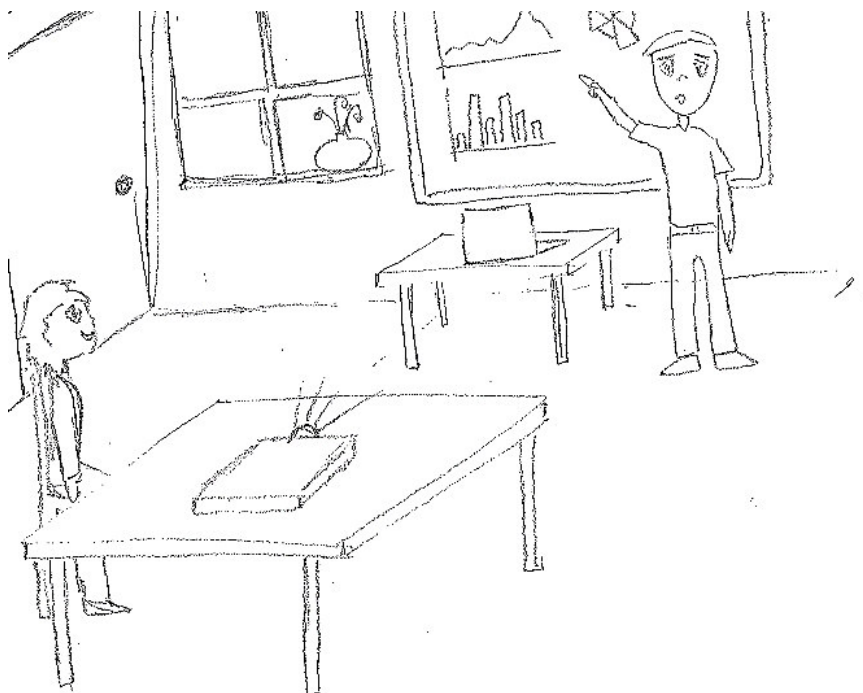
La forma pasiva de la subordinación se expresa en las situaciones en las que el ejecutivo en posición de subordinado depende y espera la aprobación del jefe para realizar su trabajo.

El Ethos de los ejecutivos peruanos los conduce a una consigna inconsciente de estar a cargo, de ser los líderes de sus grupos y por consecuente rodearse de seguidores o generarlos (Alvessons y Blom, 2015). Plantean que la consigna o llamado a ser líderes en las organizaciones, implica la expectativa de la existencia de un grupo de personas a las que liderar, que necesitan guía o que no funcionarían de forma independiente o sin ellos.

Algunos de los participantes del estudio, muestra en sus historias y dibujos situaciones laborales en las que se observa la función activa de

subordinación de acuerdo a los resultados según los códigos. Estas representaciones indican la expectativa de este tipo de relación en las organizaciones.

En la siguiente cita de imagen se observa una representación de la función pasiva de subordinación en la que el persona está presentando los resultados de su trabajo a su jefe y espera la aprobación para continuar con su trabajo.



Cita: (P41: lim_0041.pdf - 41:3 [] (@694-@291))

La ideología que se encuentra en el Ethos del ejecutivo peruano lo orienta a la dominancia; lo conduce a tener expectativa de eficiencia y a trasladar la presión del logro de las metas a sus subordinados.

La subordinación activa se muestra de forma clara en las situaciones en las que el subordinado recibe presión por parte de su jefe para cumplir una meta que es de competencia o función del jefe, quien traslada en el subordinado la presión de lograr un objetivo.

En la siguiente cita se proyecta que al delegar al subordinado también lo incluye en la expectativa sobre los resultados consecuentes que no están

directamente relacionados a la tarea sino a la estrategia del uso de lo delegado, lo cual sí es una función del jefe.

“Es lunes en la mañana, cuando el jefe (...) lo lleva a su oficina. Es para delegarle la realización de un proyecto sobre la construcción de un nuevo taller que incrementará la producción en un 80%” Cita: P78: arq_0004.pdf - 78:2 [] (@774-@657)

La siguiente cita muestra la subordinación pasiva en la historia, en la que se detalla la dirección de la revisión del trabajo por parte del jefe hacia el subordinado y la dependencia de la evaluación de este para continuar. Esta refuerza la necesidad de la dirección de dominancia de jefe a subordinado, desde la perspectiva del subordinado.

“Esta escena es una reunión en con mi jefe de los días lunes, siempre revisamos las metas y cuanto falta por llegar para cerrar bien (...)” Cita: P46: lim_0046.pdf - 46:2 [] (@733-@668)

La subordinación pasiva se muestra cuando el subordinado asume la existencia necesaria de la diferencia de poder entre su posición y la de su jefe. Esta diferencia la justifica asumiendo que existen diferencias en el conocimiento y dominio sobre las tareas.

En la subordinación pasiva el subordinado depende de los lineamientos que el jefe entregue y de que este confirme sus permisos para realizar una actividad. Esta forma de subordinación se describe en la siguiente cita.

“(...) pide la guía de su jefe, es muy presuroso lo apoya dándole las indicaciones necesarias, para salir del problema con la guía de su jefe se motiva y toma confianza para salir del problema” Cita: P 5: lim_0005.pdf - 5:3 [] (@690-@518)

La siguiente cita muestra la subordinación activa. El ejecutivo en posición de subordinado proyecta sobre su jefe cualidades que sustentan las diferencias entre sus posiciones. Esto implica que desde su posición de subordinado espera que el jefe muestre estas cualidades que le permitan la formación y orientación de equipos, la eficiencia y responsabilidad sobre los logros y la eficiencia para realizar las tareas del equipo.

“... (Gerente) líder del equipo de finanzas, se encuentra planteado la estrategia idónea para lograr la optimización de recursos y mejora sustancial de la rentabilidad a su gerente general...” Cita: P94: arq_0020.pdf - 94:1 [] (@767-@609)

Sobre la posición del jefe, los subordinados proyectan las diferencias de poder, control de información, orientación exclusiva al logro de metas y conocimiento sobre las pautas necesarias para el logro de objetivos. En la siguiente cita se observan:

“El gerente de producción ha decidido comunicar y explicar cómo van a llegar a esos resultados a su jefe de producción y subordinados...” Cita: P96: arq_0022.pdf - 96:1 [] (@668-@561).

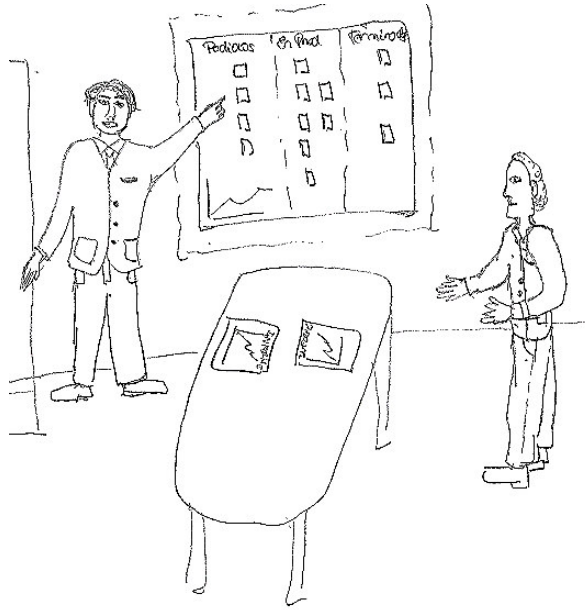
La estructura de esta proyección es justificada por la percepción de restricción en variación en las metas que pueden mostrar los jefes a sus subordinados, puesto que estos a su vez tienen que responder en réplica y sin variación sobre sus metas trazadas a figuras de mayor jerarquía; a continuación una cita que ejemplifica lo mencionado.

“Un ejecutivo está sustentando los resultados del año a un directorio de la compañía, presenta datos históricos, el crecimiento del mercado y la rentabilidad obtenida (...)” Cita: P100: arq_0026.pdf - 100:1 [] (@776-@567)

La subordinación del subordinado y la dominancia del jefe se representan en la cognición que hace cada uno de sí mismo en la representación de sus papeles en la relación que se establece.

La diferencia en la energía que se proyecta en los dibujos según sus tamaños, muestra que cada personaje en la escena se anticipa de forma cognitiva la dominancia en los jefes y la sumisión como subordinado.

En la siguiente imagen frente a la interacción los ejecutivos como los subordinados para el tipo de interrelación que establecen entre sí.



4.2.1.2. El Ethos del ejecutivo en las conductas de dominancia: Agresividad

El Ethos de los ejecutivos peruanos conlleva a conductas de dominancia que además de la subordinación también los orienta a la agresividad en sus interrelaciones. Las muestras de agresión se establecen especialmente entre los personajes de subordinados y jefes, y no de la misma manera entre pares. Se muestra que la distancia de poder entre los personajes es reforzada por las muestras de agresión en sus interrelaciones, que no necesariamente conlleva a expresiones violentas.

La agresividad es una característica que se encuentra expresada por los ejecutivos peruanos, como una característica de conductas de su Ethos, por lo cual quien quiera pertenecer a ese grupo debe asimilar esas conductas en sus interacciones frente a los demás para asegurar su dominancia.

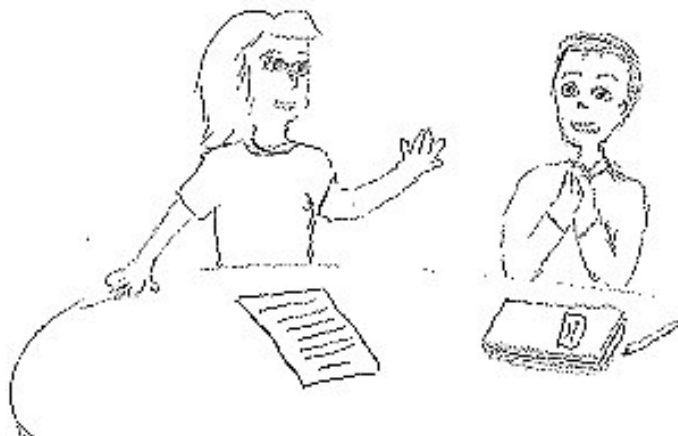
La agresión es una de las características a las que los subordinados se anticipan cognitivamente para hacer frente en sus interrelaciones. Los

ejecutivos en la posición de jefes son mostrados como simpáticos pero no empáticos, frente a las reacciones que esta agresión causa en ellos.

La agresión es una característica latente entre todos los ejecutivos peruanos, tiene orientación positiva o negativa; que se diferencia estar orientada al desarrollo de todos y la otra solo en la defensa de sí mismo.

Se observan diversas formas en las que se expresan estas conductas frente a sus pares, subordinados y jefes. Estas conductas o sus rasgos son representados gráficamente y narrados por los autores, ya sea en uno de los personajes o en los dos.

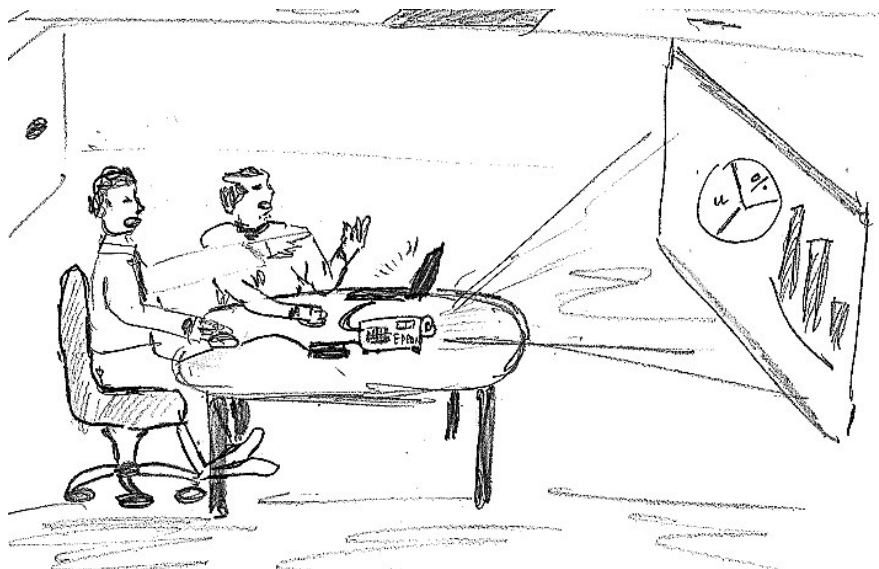
En la imagen siguiente, se observa que se representa una situación laboral con dos personas del mismo nivel de la estructura organizacional. El personaje de la figura femenina (representa al ejecutivo), dibuja un brazo en alto y manifiesta satisfacción; mientras que la otra persona se protege con los brazos sobre el pecho en forma de cruz y una expresión de miedo en el rostro.



Cita: P 6: lim_0006.pdf - 6:2 [] (@636-@478) (Super)

El ejecutivo en su posición frente a su jefe, subordinado o par, debe adaptarse para reaccionar asertivamente frente a la agresión del otro, ser agresivo para mantener la línea de mando y mostrarse agresivo para darse un lugar; respectivamente. Se proyectan situaciones en los

dibujo, historias y se relatan sobre estas en las entrevistas que las confirman.



Cita: P43: lim_0043.pdf - 43:1 [] (@594-@252)

4.2.1.3. El Ethos del ejecutivo en las conductas de dominancia: Egoísmo

El Ethos de los ejecutivos legitima las conductas que muestran el egoísmo de los ejecutivos que, además de la subordinación y la agresión, refuerzan las conductas de dominancia.

Los ejecutivos se orientan de forma egoísta, para mostrar sus cualidades, incluso a costa de la comparación con los defectos de los pares y subordinados, en especial para justificar su posición de poder. Estas conductas son validadas por el grupo de ejecutivos y comunes entre los miembros del grupo por estar respaldadas en su Ethos; es decir, no es juzgada de forma negativa o positiva a menos que se observe desde fuera de ese espacio. En este sentido los ejecutivos se orientan a conductas egoístas y en algunos casos al narcisismo.

Las entrevistas y prueba de los ejecutivos muestran que se perciben social y físicamente en superioridad cuando se encuentra en la posición

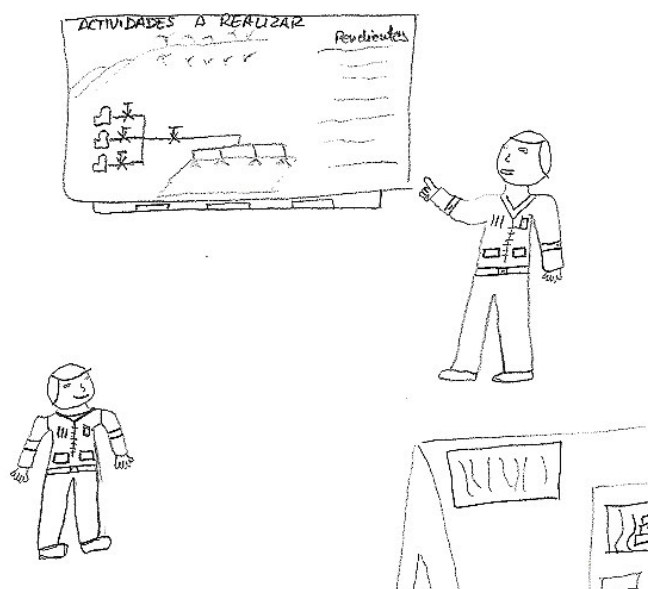
de jefatura. En sus representaciones gráficas se muestran con figuras de mayor tamaño y mayores detalles, en una posición superior en el dibujo. En las entrevistas, se atribuyen características y conocimientos que los colocan en una posición superior y los demás en posiciones de capacidad inferior.

En la siguiente figura se aprecia la representación de un jefe y su subordinado. Las diferencias en tamaño de los personajes, muestran la valoración personal del autor y la relevancia para que tienen para el ejecutivo cada uno de estos personajes. La representación de mayor tamaño muestra también el brazo estirado por encima del otro limitando aún más su espacio personal. El otro personaje, el subordinado, además de ser de menor tamaño, se encuentra sentado y con mejor detalle y de espaldas al jefe; además la mitad de su cuerpo se encuentra oculto detrás del escritorio. Esta diferencia de tamaños y detalles muestra la imagen mental sobre la que se realizan la valoración de los interactuantes de una relación laboral.



Cita: P 5: lim_0005.pdf - 5:1 [] (@709-@371)

Además de la diferencia de tamaños, la diferencia de la posición de los personajes en la representación, sustenta la percepción que el ejecutivo tiene de cada uno. La siguiente representación muestra que el personaje del jefe se encuentra en una posición superior, marcando la diferencia con el otro y mostrando su importancia.



Cita: P88: arq_0014.pdf - 88:2 [] (@570-@157)

4.2.2. El Ethos del ejecutivo en las conductas de sumisión:

El Ethos del ejecutivo peruano los orienta a esperar de sus subordinados conductas que muestren su sumisión frente a ellos; además, legitima y valida muestras de conducta que originan o alientan la sumisión frente a figuras de mayor autoridad o rango en las organizaciones.

La sumisión es observada y sistematizada de las entrevistas y las pruebas como del conjunto de conductas a las que se deben adecuar tanto los ejecutivos como los subordinados en base al nivel profundo identificado como Ethos del grupo. Así, los ejecutivos reconocen que ese es el medio por el cual los demás muestran el valor de su posición; y los subordinados muestran sumisión para asegurar su continuidad en la organización.

Las conductas de sumisión es planteada como una conjunto de aquellas conductas que facilitan la coordinación y comunicaciones entre los empleados (Adkins & Russell, 1997). Estas conductas expresas tienen efecto directo sobre el desempeño de sus colaboradores y los niveles de justicia percibidos en sus relacionales.

Los ejecutivos peruanos según su Ethos, además de esperar la sumisión desde sus subordinados, se muestran sumisos frente a figuras de mayor autoridad que las suyas en las organizaciones, los cuales podrían ser gerentes de nivel superior, directivos o los accionistas de la empresa.

El componente “ideología” del Ethos que emergente en este grupo orienta a los ejecutivos a percibirse en una posición inferior a la de figuras de mayor rango y superior frente a las que se encuentran por debajo de su nivel, asume una cognición en la que se anticipa con actitudes frente a estas figuras, y orienta sus conductas a mostrar su sumisión frente a unos y a espera sumisión desde los otros.

La ideología tiene de fondo normas y valores, que tienen orientaciones positivas y negativas a nivel personal e interpersonal que orientan, dirigen y limitan esas conductas. Al tratarse de normas y valores del Ethos del grupo ejecutivo, es importante para ellos adecuarse a estas para su desempeño en las organizaciones y esperan que los demás se adecuen a estas condiciones para establecer la relación con ellos.

La adecuación esperada en los subordinados la relacionan a conductas que muestran sumisión, como evidencia del compromiso con la empresa y con los jefes a cargo de los equipos. En tal sentido, los comportamientos de sumisión de los subordinados se dirigen a la satisfacción de estas expectativas en sus jefes (Castaneda & Nahavandi, 1991), quienes se orientan a logros de metas de corto plazo y muestran el grado punitivo detrás del no cumplimiento de estas expectativas, que puede ser la amonestación o despido.

El Ethos del ejecutivo peruano valida y legítima la sumisión, frente al rango y poder, que origina un conjunto de conductas afines con la pasividad, agresión y baja autoestima en la relación de un subordinado con su jefe, su par o subordinado. Estas conductas tienen de fondo subyacente al Ethos del grupo representado en sus normas, valores e ideología, a las que los miembros de esta clase se adecuan (Tabla 11).

Tabla 11: Análisis de la sumisión desde el Ethos del ejecutivo

Conducta Sumisión frente a sus jefes			
	Percepción	Cognición	Orientación conductual
Ideología	El ejecutivo se percibe en una situación de vulnerabilidad frente al jefe.	Interpreta que puede ser reemplazado, si no logra las metas encargadas o cumple los objetivos.	El ejecutivo orienta sus conductas a seguir y aceptar las indicaciones dadas por sus jefes con la menor replica posible.
Normas & Valores	a. Para iniciar su vida profesional deben estar dispuestos a adaptarse a rutinas duras de trabajo y estrés. A su vez, se orientan a imponer o mantener condiciones difíciles para quienes deseen iniciarse en este campo. b. Priorizar el cumplimiento del logro de metas de corto plazo a toda costa. Forzar el cumplimiento de las metas, aun cuando no se tengan los recursos ni las condiciones necesarias. c. Realizar esfuerzo laboral máximo que implica para ellos sacrificios personales que a su vez puede incluir de manera indirecta la de sus subordinados. d. Cumplir las propias metas planificadas, aunque estas no estén en interrelación con otras en la organización. e. Hacer sacrificios personales y familiares por su trabajo en la organización, o mostrar a los demás que los han realizado para lograr su posición. f. Demostrar el sacrificio personal y postergación del bienestar personal familiar para mantener su puesto trabajo y ejemplificar con este sacrificio a los demás. g. Mostrar y hacer notar a los demás el uso provechoso de su tiempo en la en la organización. h. Mostrar compromiso y esfuerzo en el uso de su potencial, como respuesta a la confianza depositada por sus jefes y subordinados. i. Responsabilizarse por las tareas asumidas y el equipo encargado; asumir de forma personal el éxito o fracaso como resultado de su actividad.		

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1. El Ethos del ejecutivo en la sumisión: Pasividad y agresión

El Ethos del ejecutivo peruano justifica y avala la sumisión que se expresa a través de conductas pasivas y agresivas en las relaciones con sus jefes, subordinados o sus pares.

Las entrevistas y pruebas analizadas y codificadas proyectan que existe la expectativa de pasividad frente a personas de mayor rango o poder en la relación; el personaje con menor rango debe prepararse para esta forma de interacción y aprender a confrontar la agresión que el otro muestra para direccionar la sumisión, incluso cuando el personaje con mayor rango es quien muestra la posición de pasividad, se representa entre sus características rasgos de agresión.

El Ethos del ejecutivo peruano, lo orienta a no mostrar confianza en el trabajo que realizará su subordinado y el ejecutivo en la posición de subordinado asume que su jefe no confiará plenamente en la ejecución de su trabajo. Los ejecutivos en posición de jefe se proyectan escuchando el reporte del desempeño de los subordinados y en la posición de subordinados entregándolo a sus jefes. Esto muestra que existe implícitamente un nivel de dependencia entre ambos, pero no se muestran de confianza. La siguiente imagen muestra una escena de presentación de resultados y la posición de pasividad del jefe con algunos rasgos de agresión en su figura.



Cita: P17: lim_0017.pdf - 17:2 [] (@762-@255)

El Ethos del ejecutivo orienta a la pasividad frente a las figuras con mayor autoridad que la suya. Se presenta la pasividad como una característica en respuesta a la presencia de una figura de mayor rango. Las representaciones muestran figuras sentadas en expectativa por el trabajo que otros realizan y pasividad en los trabajos realizados por otros fuera de sus entornos. La intervención en la ejecución de funciones distintas a las administrativas es bastante baja.



Cita: P28: lim_0028.pdf - 28:1 [] (@728-@369)

4.2.2.2. El Ethos del ejecutivo en la sumisión: Baja autoestima

El Ethos del ejecutivo que subyace a las conductas de sumisión, orienta conductas que incrementan la vulnerabilidad de las personas con menor rango o poder en la organización, incrementando la posibilidad de cambiar de forma negativa la imagen que tienen de si mismos, relacionado a la generación de una baja autoestima.

Las representaciones muestran en los personajes con algunos rasgos que se asocian a la baja autoestima. Estos detalles muestran la imagen mental que usan para representar a uno de los personajes de menor tamaño que la otra, la expectativa de la energía que un personaje muestra al otro en la interacción.

Se reconoce que figuras en la interacción de la escena muestran en desventaja a uno de los personajes. Incluso para mostrar la distancia entre ellos se representan una barrera entre los personajes. La siguiente figura representa a un subordinado que se presenta frente a su jefe para mostrar sus avances, está a la espera de su evaluación.



Cita: P18: lim_0018.pdf - 18:2 [] (@540-@198)

4.2.3. El Ethos del ejecutivo en las conductas de competencia o comparación

El Ethos del ejecutivo peruano al igual que los orienta a conductas de dominancia y sumisión, también los orienta a conductas de competencia y comparación en sus interacciones en la organización, en especial al referirse a las relaciones con sus pares o personas de posición jerárquica similar dentro o fuera de la organización.

La codificación sobre las pruebas y entrevistas permitieron identificar estas conductas en los ejecutivos peruanos. Estas conductas tienen de

fondo el Ethos del ejecutivo que emerge de la configuración de su ideología y se fundamenta en las normas y valores.

Las conductas de competencia y comparación entre los ejecutivos, en especial con sus pares, se plantean como premisas inherentes al trabajo que realizan para la organización y para su vida profesional personal.

Los ejecutivos se perciben en una competencia constante para lograr el ascenso profesional y social dentro y fuera de la organización. La competencia y comparación no se plantea como necesaria, pero se plantea como paralela al desarrollo de sus posiciones.

La comparación se realiza con los demás para confirmar los avances en sus perfiles sociales y profesiones, y para verificar las características en las que necesitan mejorar o superar en las observadas en otros que se encuentran por encima de su perfil. Sobre estos últimos se establecen los puntos para competir con los demás.

Las conductas de competencia que se promueven en el Ethos del ejecutivo peruano, restan las posibilidades de cooperación entre los ejecutivos. Estas conductas orientan a percibir a los otros como amenazas a su estabilidad laboral en el caso de los subordinados y como contrincantes en el caso de los pares. Al respecto una investigación realizada muestra que los ejecutivos exitosos son los que orientan la mayor parte de sus actividades a la resolución de los conflictos (Luthans, Rosenkrantz, & Hennessey, 1985).

Esta actitud de comparación y competencia reduce las posibilidades de innovación dentro de las organizaciones ya que para que esta sea posible, se necesita que los ejecutivos que se encuentran a cargo ayuden a los individuos miembros de sus equipos a interactuar, coordinar e integrar sus diferentes formas de pensar en el proceso creativo para la generación de nuevas soluciones (De Jong & Den Hartog, 2007).

Por el contrario, los subordinados son incluidos en la competencia implícita entre los ejecutivos y son partícipes de algunos puntos de comparación, como por ejemplo, el número mínimo de personas necesarias para el logro de una meta, la cantidad de horas hombre necesarias para un trabajo, entre otros.

El Ethos del ejecutivo legitima y valida las muestras de conductas de competencia y comparación entre los ejecutivos que se expresan en su egocentrismo y algunas características relacionadas a la baja autoestima.

En la tabla 12, se muestra el análisis de esta conducta a través del uso de modelo teórico planteado.

Tabla 12: Análisis de la sumisión desde el Ethos del ejecutivo

Conducta	Competir o comparación		
	Percepción	Cognición	Orientación conductual
Ideología	El ejecutivo percibe al otro como una amenaza. Percibe que las posibilidades de su profesional son limitadas.	La experiencia previa y conocimiento sobre la situación le anticipa para procesar la relación con el otro para prepararse a la competencia.	El ejecutivo orienta su conducta para competir directa o indirectamente con los pares.
Normas & Valores	<ul style="list-style-type: none"> a. Mostrar y hacer notar a los demás el uso provechoso de su tiempo en la en la organización. b. Esforzarse por el desarrollo y crecimiento de la organización, para alcanzar una mejor posición como reconocimiento de este esfuerzo. c. Responsabilizarse por las tareas asumidas y el equipo encargado; asumir de forma personal el éxito o fracaso como resultado de su actividad. d. Alcanzar un nivel de ingresos que le permita disfrutar de los espacios de vida familiar y personal a través de su trabajo. e. Priorizar el cumplimiento del logro de metas de corto plazo a toda costa. Forzar el cumplimiento de las metas, aun cuando no se tengan los recursos ni las condiciones necesarias. f. Realizar esfuerzo laboral máximo que implica para ellos sacrificios personales que a su vez puede incluir de manera indirecta la de sus subordinados. g. Demostrar el sacrificio personal y postergación del bienestar personal familiar para mantener su puesto trabajo y ejemplificar con este sacrificio a los demás. h. Evitar comprometerse con lo que sucede con los colaboradores que están fuera de su círculo, aunque esto sea de su responsabilidad directa e indirecta. 		

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.1. El Ethos del ejecutivo en las conductas de competencia o comparación: Egocentrismo

El Ethos del ejecutivo peruano subyace y valida las conductas relacionadas a la comparación y competencia. Estas conductas muestran el ejecutivo peruano se plantea a si mismo como la figura central en las actividades, sobre el que recaen las felicitaciones sobre los éxitos y el responsable de retransmitir las amonestaciones frente a los fracasos. Las entrevistas y pruebas codificadas muestran que el ejecutivo peruano en su egocentrismo prefiere centrar sobre sí mismo los éxitos y desplazar la responsabilidad de los fracasos, retrasos, y otras dificultades, sobre los pares o subordinados.

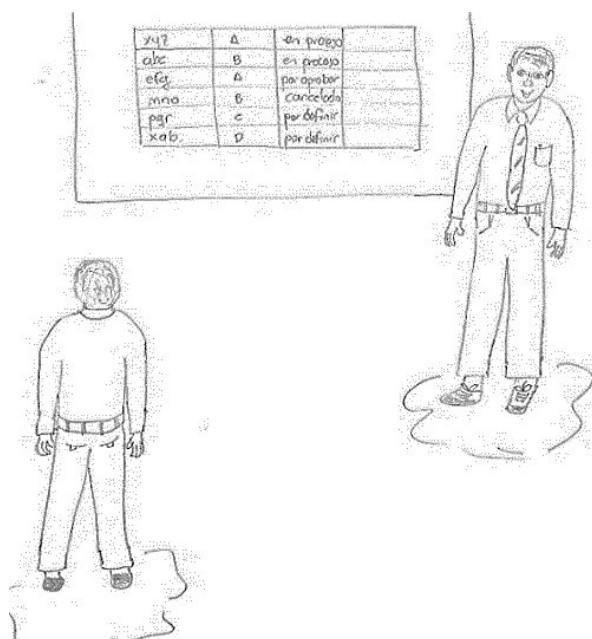
Las representaciones mostradas en los dibujos dan cuenta de actividades en la que los personajes realizan una actividad en torno a un individuo, que usualmente es el ejecutivo. El ejecutivo se representa a si mismo como figura central de las escenas.

Los dibujos e historias tienen como indicador común a la mayoría de ellos la representación personal de mayor dimensión y con más detalles del ejecutivo. En los dibujos en los que representar al otro personaje de similar tamaño, usualmente lo representa con menos detalles o dando la espalda a la escena, de manera que la escena representada da cuenta de la importancia y valor de cada uno de los personajes en la interacción.

Entonces el ejecutivo peruano se observa a si mismo como figura central de los escenarios en los que participa, por lo cual podría auto adjudicarse el protagonismo principal en su labor y promoviendo un ambiente en el que las personas que lo rodean sean quienes ocupen papeles secundarios o de menor importancia.

En la siguiente imagen se observa la representación de dos pares, interactuando. El autor se representa de frente y el otro de espaldas observando el cuadro. Aun cuando los personajes son del mismo nivel

jerárquico, el autor se representa en un punto más arriba del otro y con mayores detalles.



Cita: P38: lim_0038.pdf - 38:2 [] (@702-@156)

En la siguiente representación, el ejecutivo se representa frente a su jefe. El jefe se encuentra sentado y el subordinado de pie. La proporción de la representación de su cuerpo es similar a la del otro personaje. Los detalles en su rostro y estar parado sobre un escalón son indicadores del egocentrismo del ejecutivo.



Cita: P119: arq_0045.pdf - 119:2 [] (@529-@25)

4.2.3.2. El Ethos del ejecutivo en las conductas de competencia o comparación: Búsqueda Equilibrio

El Ethos del ejecutivo peruano a la vez que orienta a la competencia y comparación, los orienta conductas que buscan establecer el equilibrio en la relación a través de las comparaciones establecen con su jefes y pares.

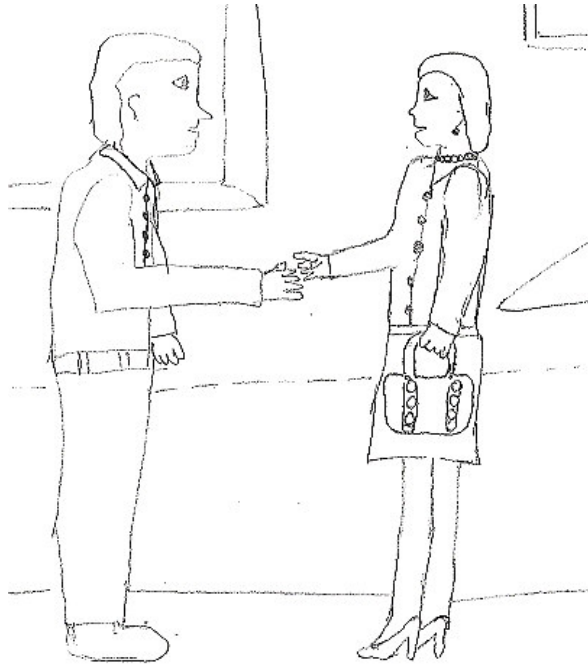
Las entrevistas y pruebas codificadas mostraron que en las competencia y comparación se encuentra la búsqueda del equilibrio en las relaciones frente a la diferencia de poder o estatus percibida.

Los ejecutivos al reconocer la diferencia de sus posiciones y pertenecer a grupos con condiciones, en algunos puntos de desventaja, comienzan a proyectar la competencia y comparación para lograr el equilibrio que es quebrado por estas diferencias percibidas.

La búsqueda del equilibrio en la relación entre pares los muestra en las historias y representan en los dibujos, mostrando que existe entre ellos colaboración al realizar trabajos, planificar sus tareas en conjunto y respetar a los otros miembros. Sin embargo, el fondo de este equilibrio en sus relaciones se encuentra la comparación y competencia entre los personajes.

El Ethos del ejecutivo peruano los orienta a mostrar conductas que muestran su búsqueda de equilibrio en la relación con sus pares y jefes, pero en el fondo se realizan para comparar sus características propia y establecer puntos para competir y superar.

Como se observa en la imagen siguiente, la relación entre los personajes es refleja, ambos tienen posición similar y tamaños similares. La historia muestra la felicidad del ejecutivo por el logro del par, pero también indica que pronto lo superará.



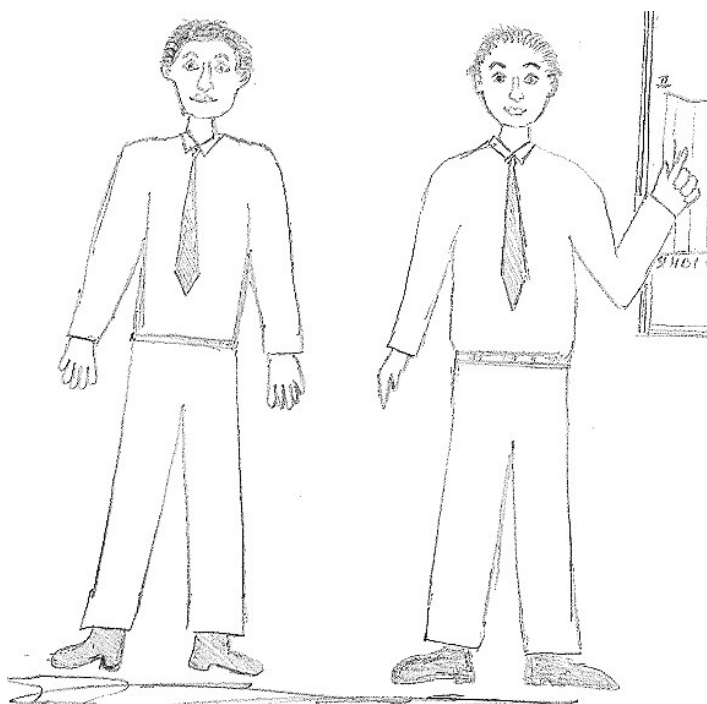
Cita: P37: lim_0037.pdf - 37:1 [] (@706-@343)

En estas representaciones, los ejecutivos proyectan situaciones frente a pares en las que están en iguales condiciones, mostrándose mutuamente sus resultados.



Cita: P14: lim_0014.pdf - 14:1 [] (@597-@259)

La interacción entre los personajes en la siguiente escena muestra cordialidad y equilibrio de poder, pero su narración en la entrevista e historia de la escena, indica que es una situación en la que uno de ellos muestra que sus resultados son mejores que los del otro.



Cita: P19: lim_0019.pdf - 19:1 [] (@606-@181)

Finalmente en la figura 20 se muestran las conductas analizadas en la discusión, se muestra el Ethos del grupo que marco subyacente a estas conductas que las legitima y valida.

Figura 20: Ethos subyacente a las conductas



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

1. El Ethos de la clase social-ocupacional de los ejecutivos peruanos, valida y legitima sus conductas dentro de estos contextos de la organización. Estas conductas podrían perder esas cualidades si es que son analizadas fuera del contexto de este grupo.
2. El Ethos presentado en la discusión y los resultados, no expresa un conjunto de características de personas, sino las características emergentes de los individuos como un fenómeno social. Este es el marco subyacente al que los individuos ajustan sus conductas para ser reconocidos como miembro de esta clase socio-laboral; de la misma manera los que quieran pertenecer a este grupo deberán ajustar sus conductas a este Ethos, adoptando su ideología, normas y valores.
3. El Ethos de los ejecutivos peruanos está compuesto por una ideología que los orienta a conductas de sumisión frente a figuras de mayor rango o autoridad en las organizaciones, de competencia frente a sus pares y de dominancia frente a sus subordinados. Esta ideología emergente se funda en las normas y valores comunes a los miembros de esta clase socio-ocupacional. Estas normas y valores base de la ideología organizan las conductas, con efectos positivos o negativos, para el individuo o los otros agentes con los que interactúa.
4. La investigación realizada en la presente tesis muestra que existe un Ethos propio al grupo de los ejecutivos que participaron en el estudio. Esto se muestra a través características supraindividuales comunes entre ellos.

Entre estos observamos normas, valores y la moral que caracteriza e identifica a los miembros de la clase social compuesta por los ejecutivos de empresas peruanas analizados a través de la muestra elegida; además que configura la ideología que influye en su percepción, cognición y conductas.

5. Entre las normas y valores que se sistematizaron y alcanzaron la saturación se encuentran que estas orientan sus conductas para sus interrelaciones en las organizaciones con sus jefes, pares, subordinados, entre otros; pero además se encontró que estas N&V trascienden de la organización a la familia y los grupos amicales; las cuales a su vez influyen en la organización.
6. Entre las normas y valores comunes entre la muestra y que alcanzaron un nivel de saturación, se observan que algunas los orientan para causar efectos positivos a su alrededor y para los propios ejecutivos; pero a su vez se observa la existencia de N&V que orientan sus conductas de manera que causan efectos negativos. Ambos tipos de N&V se usan por igual en los entornos organizacionales; estas son las que justifican y validan sus expresiones de conducta. Entre las primeras tenemos las siguientes:
 - a) Mostrar y hacer notar a los demás el uso provechoso de su tiempo en la en la organización.
 - b) Esforzarse por el desarrollo y crecimiento de la organización, para alcanzar una mejor posición como reconocimiento de este esfuerzo.
 - c) Aprovechar las experiencias profesionales en posiciones anteriores dentro de la organización o previas a esta, y mostrarlas a los demás.
 - d) Ocupar posiciones de liderazgo, lo que implica para ellos, organizar en equipos equilibrados a sus colaboradores, orientar sus tareas, lidiar con sus diferencias y mantener un ambiente de trabajo adecuado.
 - e) Optimizar continuamente su trabajo a través de correcciones constantes de las deficiencias del grupo, presionando al equipo para mejorar sus resultados.
 - f) Mostrar compromiso y esfuerzo en el uso de su potencial, como respuesta a la confianza depositada por sus jefes y subordinados.

- g) Hacer sinergias con otras personas para ampliar sus conocimientos, sus experiencias y cuidar de su imagen frente al grupo.
 - h) Lograr la colaboración y compromiso de los integrantes en los proyectos encargados, a través de muestras de empatía.
 - i) Responsabilizarse por las tareas asumidas y el equipo encargado; asumir de forma personal el éxito o fracaso como resultado de su actividad.
 - j) Demostrar a sus grupos familiares y amicales ser constante y perseverante en el trabajo.
 - k) Relacionar el trabajo con sus metas personales; estar en la organización les debe permitir el logro de las metas personales.
 - l) Alcanzar un nivel de ingresos que le permita disfrutar de los espacios de vida familiar y personal a través de su trabajo.
 - m) Organizar sus conductas en sus entornos amicales y organizacionales de manera que concentren sobre ellos la atención de otros y proponerse a sí mismos como modelos a seguir.
 - n) Adquirir experiencia laboral y recursos para poder después poner en marcha un proyecto propio.
7. Entre el grupo de normas y valores con efectos negativos para quienes lo rodean e incluso para el ejecutivo, se muestran las siguientes:
- a) Todo ejecutivo para poder iniciar su vida profesional debe estar dispuesto a adaptarse a rutinas duras de trabajo y estrés.
 - b) Los ejecutivos deben imponer o mantener condiciones difíciles para quienes deseen iniciarse en este campo.
 - c) Renunciar cuando el trabajo no causa satisfacción, no les permita adquirir más experiencias y que a su vez no les asegure un ingreso adecuado a sus necesidades.
 - d) Estar atentos y dispuestos a buscar y cambiar de trabajo, frente a una situación de incertidumbre en las organizaciones.
 - e) Priorizar el cumplimiento del logro de metas de corto plazo a toda costa. Forzar el cumplimiento de las metas, aun cuando no se tengan los recursos ni las condiciones necesarias.

- f) Realizar esfuerzo laboral máximo que implica para ellos sacrificios personales que a su vez puede incluir de manera indirecta la de sus subordinados.
 - g) Cumplir las propias metas planificadas, aunque estas no estén en interrelación con otras en la organización.
 - h) Hacer sacrificios personales y familiares por su trabajo en la organización, o mostrar a los demás que los han realizado para lograr su posición.
 - i) Demostrar el sacrificio personal y postergación del bienestar personal familiar para mantener su puesto trabajo y ejemplificar con este sacrificio a los demás.
 - j) Evitar comprometerse con lo que sucede con los colaboradores que están fuera de su círculo, aunque esto sea de su responsabilidad directa e indirecta.
 - k) Aceptar cualquier trabajo, sin considerar mayor característica que el sueldo y la imagen social que este proporciona.
8. Las normas, valores y la elección de estas generan la identidad sobre las que se da la identificación de los ejecutivos peruanos; es decir, para ser reconocido como miembro de esta clase social el ejecutivo acomodará sus características personales a estas. De esta manera, estas N&V se convierten en el marco subyacente a las conductas de los ejecutivos y validan sus conductas.
9. La ideología, que se genera e identifica el grupo tiene de fondo las N&V, que influyen en la percepción, cognición y conductas del individuo. Es decir, esta ideología orienta y organiza la forma como es que percibe sus relaciones en la organización, al igual que orienta su cognición y sus conductas en ese contexto, dándoles la justificación y validez por pertenecer a un grupo específico. En el desarrollo de la tesis, se encontró que existe una ideología que orienta el programa mental de estos tres componentes, frente a la relación que tiene el ejecutivo con sus jefes, pares o subordinados.
10. La ideología del Ethos del ejecutivo peruano frente a la relación con sus jefes muestra esta organiza su percepción a percibirse independiente a

ellos o con escaso contacto; a su vez se observa la percepción de la distancia entre los intereses sobre su relación, el ejecutivo se percibe solo frente a la actividad, falta de compromiso y corresponsabilidad por parte de su jefe. A nivel cognitivo, el ejecutivo interpreta que su relación frente a su jefe, debe orientarse a cumplir con las expectativas y no salirse de la vigilancia del jefe. Interpretan que lo más importante es responder a la demanda del jefe y al cumplimiento de sus expectativas, para evitar el juicio o ser rechazado. A nivel conductual, el subordinado organiza sus conductas para satisfacer las necesidades de vigilancia, control y dominio que los jefes proyectan sobre ellos en sus interrelaciones.

11. La ideología del Ethos del ejecutivo peruano frente la relación con sus subordinados muestra que influye en su percepción de manera que esta se orienta y enfoca en percibir los resultado de los trabajos y no en su relación; incluso esta ideología los orienta a la desvinculación sobre los aspectos colaterales o procedimentales previos a los resultados. Por otro lado, esta ideología los orienta a percibirse en un plano social y físico superior al subordinado, para lo cual además organizan sus conductas para demostrarlo. A nivel cognitivo la ideología, los orienta anticiparse y prepararse para tratar con un subordinado que necesita de educación y de correcciones; además, de que requiere de presión para alcanzar sus metas y logros. Desde el lado conductual esta ideología los orienta a reducir la interacción con sus subordinados al plano del logro de metas, como tema principal; orienta sus conductas a retransmitir o cargar en los subordinados las responsabilidades sobre las metas y las consecuencias que no cumplirlas implica. Por otro lado, esperan que la posición conductual de los subordinados frente a ellos sean pasivas o no muestren defensa o cuestionamientos.
12. La ideología del Ethos del ejecutivo peruano frente a sus relaciones con sus pares influye en su percepción los orienta a centrarse en la actividad y no en la relación con el otro. A nivel cognitivo, los conduce a entender la importancia del par, solo cuando se necesita de su colaboración para un trabajo o cuando los perciben como competidores o amenazas para su desarrollo. A nivel conductual, los orienta conductas que reducen su

interacción laboral a la coordinación, seguir lineamientos, estar preparados para enfrentar la agresión así como mostrarla en sus relaciones.

13. Finalmente, por lo antes descrito, se puede afirmar que el modelo planteado del Ethos permite explicar el marco que subyace y valida, las conductas propias del grupo de ejecutivos peruanos que participaron en la investigación a la presente tesis.

LIMITACIONES

La población que participó en el estudio estuvo constituida por ejecutivos peruanos en condición de estudiantes de una maestría en administración. Por lo que su participación fue abierta y con mayores niveles de transparencia, que hasta cierto punto podrían no ser las mismas de aplicarse el mismo estudio dentro del contexto de sus mismas organizaciones.

La característica de los instrumento, técnicas, procesamiento de datos permiten alcanzar a entender el Ethos que subyace a las conductas de los ejecutivos peruanos de la muestra de estudio, la que no se puede extrapolar los resultados a toda la población.

RECOMENDACIONES

1. Ampliar el estudio con el grupo de colaboradores en posiciones diferenciadas, como el caso de las posiciones operativas de las empresas.
2. Evaluar el Ethos del ejecutivo diferenciado para puestos o posiciones de alta responsabilidad en las organizaciones según el perfil de normas, valores y ideología presentada en los resultados.
3. Replicar el estudio con ejecutivos de países con características socio-culturales latinas; para examinar el Ethos de estos grupos y diferenciarlos de los peruanos.

4. Posteriores estudios se pueden servir del modelo presentado para estudiar estos componentes en el marco de las organizaciones, haciendo uso de los instrumentos y metodología presentados.
5. En el subtítulo correspondiente a la discusión, se plantean algunos fenómenos psicológicos relevantes a estudiarse desde la perspectiva organizacional desde el modelo teórico del ethos que los describe como un fenómeno del grupo y no como eventos aislados, como hasta ahora se han planteado para sus estudios
6. Buscar la validez por triangulación con otros instrumentos para su replicación.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Adkins, C. L., & Russell, C. J. (1997). Supervisor-subordinate work value congruence and subordinate performance: A pilot study. *Journal of Business and Psychology, 12*(2), 205-218.
- Agujar, F., & De Francisco, A. (2009). Rational choice, social identity, and beliefs about oneself. *Philosophy of Social Sciences, 39*(4), 547-571.
- Albanese, G., De Blasio, G., & Sestito, P. (2016). My parents taught me. Evidence on the family transmission of values. *J Popul Econ, 29*, 571-592.
- Alonso, L. E. (2000). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.
- Alvarez, M. (2012). *Teorías Psicológicas*. México: Red Tercer Milenio.
- Alvesson, M. (1991). Organizational symbolism and ideology. *Journal of Management Studies, 28*(3), 207-225.
- Alvesson, M., & Blom, M. (2015). Less followership, less leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership. *M@n@gement, 18*(3), 266-282.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies, 49*(7), 1194-1220.
- Amatriaín, J. M. (1999). Emociones globales: la reconstrucción social de una teoría de las pasiones. *Política y sociedad, 30*, 11-22.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human, 85*, 947-965.
- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics, 45*(2), 15-28.

- Ashforth, B., & Vikas, A. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.
- Ayestarán, S. (1993). Individuación y grupalidad: dos dimensiones que definen la estructura y la dinámica del grupo. *Psicothema*, 5, 199-211.
- Babiak, P., & Hare, R. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Harper Collins e-books.
- Balsa, A., French, M., & Regan, T. (2013). Relative deprivation and risky behaviors. *The Journal of Human Resources*, 49(2), 446-471.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2000). You can't always do what you want: Social identity and self presentational determinants of the choice to work for a low-status group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 891-906.
- Bate, L. F. (2004). Cultura, Identidad E Identificación. *Boletín De Antropología Americana*, 20-98.
- Baumeister, R., Boden, J., & Smart, L. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103(1), 5-33.
- Bell, E. H., & Sirjamaki, J. (1965). *Social Foundations of Human Behavior*. New York: Harper&Row.
- Bella, D., King, J., & Kailin, D. (2003). The dark side of organizations and a method to reveal it. *Emergence*, 5(3), 66-82.
- Benavides, M. (2002). Cuando los extremos no se encuentran: un análisis de la movilidad social e igualdad de oportunidades en el Perú contemporáneo. *Bulletin de l'Institut français d'études andines*, 31(3), 473-494.
- Ben-Ze'ev, A. (1992). Envy and Inequality. *The Journal of Philosophy*, 89(11), 551-581.

- Ben-Ze'ev, A. (2001). *The Subtlety of Emotions*. Estados Unidos: The MIT Press.
- Ben-Ze'ev, A. (2004). Emotions are not mere judgements. *Philosophy and Phenomenological Research*, 68(2), 450-457.
- Bermúdez, H. (2012). ¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores. *Cuadernos de administración*, 28(48).
- Bicchieri, C., & Chavez, A. (2010). Behaving as Expected: Public Information and Fairness Norms. *Journal of Behavioral Decision Making*, 23, 161–178.
- Bicchieri, C., & Xiao, E. (2009). Do the right thing: but only if others do so. *Journal of Behavioral Decision Making*, 22, 191-208.
- Bigio, S., & Rondán, N. R. (2017). *Corrupción e indicadores de desarrollo en el Perú y el mundo: una revisión empírica*. Lima: Asociación Peruana de Economía.
- Boje, D. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. London: Sage.
- Bolivar, R. (2002). La teoría de las elites en Pareto, Mosca y Michels. *Iztapalapa* 52, 23, 386-407.
- Bracho, A. C. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica. *Compendium*, 8(14).
- Bruce, J. (2007). *Nos Habiamos Choleado Tanto. Psicoanálisis y racismo*. Lima: Universidad San Martin de Porres.
- Bulmer-Thomas, V. (2010). *La historia económica de América Latina desde la independencia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Campbell, J.-L., & Göritz, A. S. (2014). Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 120, 291–311.

- Carr, J. C., Pearson, A. W., Vest, M. J., & Boyar, S. L. (2006). Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention. *Journal of Management*, 32(3), 343 - 359.
- Castaneda, M., & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 16(4), 357-366.
- Chávez, J. L. (2015). Los paraísos fiscales y su impacto global en América Latina. *Cimexus*, 9(2), 13-20.
- Chi, F. M. (2012). Searching for intertextual connections in small group text discussion. *Journal of Research in Reading*, 35(3), 251-266.
- Christ, O., Pettigrew, T., & Wagner, U. (2008). Relative deprivation and intergroup prejudice. *Journal of Social Issues*, 64(2), 385-401.
- Cikara, M., & Fiske, S. (2011). Stereotypes and schadenfreude: Affective and physiological markers of pleasure at outgroup misfortunes. *Social Psychological and Personalist Science*, 1-9.
- Clemens, B., & Douglas, T. J. (2006). Does coercion drive firms to adopt 'voluntary' green initiatives? relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives. *Journal of Business Research*, 59(4), 483-491.
- Conesa, P., & Egea, P. (2000). Operativización de variables en la investigación psicológica. *Psicothema*, 12(2), 157-162.
- Contreras, R. (2007). Esbozo sobre el proceso de sumisión del migrante mexicano laboral en el mercado y las organizaciones de Estados Unidos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 4, 283-303.
- Costea, B., Crump, N., & Holm, J. (2005). Dionysus at work? The Ethos of Play and the Ethos of Management. *Culture and Organization*, 11(2), 139-151.

- Dalakas, V., & Melancon, J. P. (2012). Fan identification, Schadenfreude toward hated rivals, and the mediating effects of Importance of Winning Index (IWIN). *Journal of Services Marketing*, 26(1), 51–59.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
- De Miguel Calvo, J. M., Schweiger Gallo, I., Fernández Ríos, M., & Ruíz Días, M. A. (2010). El efecto del grupo de pertenencia en la metarrepresentación de la organización. *Psicothema*, 22(4), 835-840.
- De Verthelyi, R. F., De Hirsch, S. B., & De Braude, M. G. (1985). *Identidad y vínculo en el test de las dos personas*. Buenos Aires: Paidós.
- Di Pasquale, M. (2012). Notas sobre el concepto de ideología. Entre el poder, la verdad y la violencia simbólica. *Tabula Rasa*, 17, 95-112.
- Durand, J. (1954). El ambiente social de la conquista y sus proyecciones en la Colonia. *Historia Mexicana*, 3(4), 497-515.
- Ellemers, N., Pagliaro, S., & Barreto, M. (2013). Morality and behavioural regulation in groups: A social identity approach. *European Review of Social Psychology*, 24(1), 160-193.
- Esteve, A. E. (2002). Análisis de la influencia de las asimetrías organizativas, en la performance de las alianzas entre empresas. *Management International*, 6(3), 1-15.
- Estramiana, J. (2006). Psicología social de los valores humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. . *Política y Sociedad*, 43(3), 123-125.
- Fairclough, N. (1992). Discourse and text: Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society*, 3(2), 193-217.
- Fajardo, L. (15 de Octubre de 2015). *¿Qué le dejó a América Latina la década de bonanza minera que está llegando a su fin?* Obtenido de BBC MUNDO:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151014_economia_decada_bonanza_minera_if

- Feather, N., Wenzel, M., & McKee, I. (2013). Integrating multiple perspective on schadenfreude: The role of deservigness and emotions. *Motivation Emotion*, 37, 574-585.
- Feldamn, D. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Furth, G. M. (1998). *El secreto de los dibujos*. Barcelona, España: Oceano.
- Gabel, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2), 83-90.
- Garay, A., Iñiguez, L., & Martinez, L. (2005). La perspectiva discursiva en psicología social. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 7, 105-130.
- García-Castro, J. D. (2010). Ideología de la desigualdad: análisis de la investigación empírica en psicología social. *Revista electrónica de psicología política*, 8(24), 67-87.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. (A. L. Bixio, Trad.) Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- Gelbrich, K., Stedham, Y., & Gäthke, D. (2016). Cultural Discrepancy and National Corruption: Investigating the Difference between Cultural Values and Practices and Its Relationship to Corrupt Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 201-225.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Jersey: Aldine Transaction.

- Goicoechea, E. R. (2001). Antropología «compleja» de las emociones humanas. *Isegoría*, 25, 177-200.
- Gomez, G. E., & Villegas, M. C. (2006). El desempeño moral en la organizacion. *Psicología Desde El Caribe*, 18, 161-187.
- Hareli, S., & Weiner, B. (2002). Dislike and Envy as Antecedents of Pleasure at Another's Misfortune. *Motivation and Emotion*, 26(4), 257-277.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California: Sage Publications.
- Hogg, M., & Reid, S. (2006). Social Identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory*, 16, 7-30.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Evolucion de la pobreza monetaria 2009-2015*. Lima.
- Izcara, S. P. (2009). Privación relativa y emigración: el caso tamaulipeco. *Migraciones internacionales*, 5(1), 7-33.
- James, S., Kavanagh, P., Jonason, P., Chonody, J., & Scrutton, H. (2014). The darck triad, schadenfreude, and sensational interests: Dark personalities, dark emotions, and dark behaviors. *Personality and Individual Differences*, 68, 211-216.
- Jaques, T. (2008). A case study approach to issue and crisis management. Schadenfreude or an opportunity to learn? *Journal of Communication Management*, 12, 192-203.
- Juri, J. L. (1979). *Test de la pareja en interacción: técnicas proyectivas grupales*. . Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Kahill, S. (1984). Human figure drawing in adults: An update of the empirical evidence, 1967–1982. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 25(4), 269-278.

- Kaye, J., Wood, A., & Stinson, S. (1992). The Family Interaction Test A Preliminary Study of a Method for Interpreting Narratives about the Family. *Australian and New Zealand Journal of Family Therapy*, 13(2), 79-86.
- Kramer, T., Yucel-Aybat, O., & Lau-Gesk, L. (2011). The effect of schadenfreude on choice of conventional versus unconventional options. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 140-147.
- Land, C., Loren, S., & Metelmann, J. (2014). Rogue logistics: Organization in the grey zone. *Organization Studies*, 35(2), 233-253.
- Lillemor, A., & Neila, R. N. (2014). Why you and not me? Expressions of envy in Sweden and Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 28, 1-23.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
- Lorandi, A. M. (2002). *Ni ley, ni rey, ni hombre virtuoso*. Barcelona: Gedisa.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255-270.
- Mabel Querol, S., & Chavez Paz, M. I. (2000). *Adaptación y aplicación del test de la persona bajo la lluvia*. Buenos Aires, Argentina: JVE Ediciones.
- Machover, K. (1963). *Dibujo de la Figura Humana: Un método de investigar la personalidad*. Madrid: Técnicas proyectivas del diagnóstico psicológico, Anderson y Anderson.
- Macrae, C. N., Hood, B. M., Milne, A. B., Rowe, A. C., & Mason, M. F. (2012). Are you looking at me? Eye gaze and person perception. *Psychological science*, 13(5), 460-464.
- Malo, D. (2008). La medición en psicología como herramienta y como reflexión ética en el ejercicio del psicólogo. *Psicogente*, 11(19), 46-51.

- Martin, J. L. (2015). What is ideology? *Sociologia, Problemas e Práticas*, 77(3), 9-31.
- Martínez Tur, V., Ramos López, J., & Moliner Cantos, C. (2015). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Síntesis S.A.
- MEF. (3 de 10 de 2016). *PORTAL DEL MEF*. Obtenido de Sistema Nacional De Inversión Pública: <http://www.mef.gob.pe/es/acerca-del-snip>
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster. New York: The free press.
- Ministerio de Cultura del Perú. (2018 de marzo de 2018). *Un 53% considera que peruanos son racistas o muy racistas, pero solo el 8% se percibe asimismo como racista o muy racista*. Obtenido de <http://www.cultura.gob.pe/comunicacion/noticia/un-53-considera-que-peruanos-son-racistas-o-muy-racistas-pero-solo-el-8-se>
- Mintzberg, H. (2005). *Managers not MBAs*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, Inc.
- Mintzberg, H. (2015). The nature of managerial work (1973) & simply managing: What manager do - and can do better (2013). *M@n@gement*, 18(2), 186-188.
- Montealegre, J., & Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Muñoz, J. (1998). La medición de los psicológico. *Psicothema*, 10(1), 1-21.
- Oboler, S., & Callirgos, J. C. (2015). *El racismo peruano*. Lima: Ministerio de Cultura/ IEP.
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad - ONDS. (2012). *Willaqniki. Informe sobre la conflictividad social*. Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú - PCM, Lima. Recuperado el 04 de Enero de 2017, de <http://onds.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/12/W49-OK-3.pdf>

- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217.
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Ensenanza e Investigacion En Psicologia*, 13(2), 353-362.
- Palacín, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 39, 1-7.
- Perez Zagorin . (2000). The Joy of Schadenfreude. *The Virginia Quarterly Review*, 76(3), 546-550.
- Piskorz, J. E., & Piskorz, Z. (2009). Situational Determinants of Envy and Schadenfreude. *Polish Psychological Bulletin*, 40(3), 137-144.
- Portuondo, J. A. (1970). *Cuatro técnicas en el test de apercepción temática y la autobiografía como técnica proyectiva*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Prytula, R. E., Phelps, M. R., Morrissey, E. F., & Davis, S. F. (1978). Figure drawing size as a reflection of self-concept or self-esteem. *Journal of Clinical Psychology*, 34(1), 207-214.
- Quiroz, A. W. (2013). *Historia de la Corrupción en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Rampton, B. (1999). Sociolinguistics and cultural studies: New ethnicities, liminality and interaction. *Social Semiotics*, 9(3), 355-373.
- Real Academia Española. (1 de Diciembre de 2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=H3xAc5s>
- Requena, A. T., Planes, V. C., & Miras, R. M. (2006). *Teoría fundamentada" grounded theory": La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional* . Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.

- Rodríguez Campuzano, M., & Posadas Díaz, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e investigación de psicología*, 93.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa* (3 ed.). Bilbao, España: Artes Gráficas Rontegui S.A.L.
- Salmien, A., & Mäntysalo, V. (2013). Exploring the public services Ethos. Ethical profiles of regional and local managers in the finnish public administration. *Spring*, 15(2), 167-185.
- San Martín C., D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 16(1), 104-122.
- Scholarios, D., Lockyer, C., & Johnson, H. (2003). Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations. *Career Development International*, 8(4), 182-197.
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Geneva: World Economic Forum.
- Segal, L., & Lehrer, M. (2013). The conflict of ethos and ethics: A sociological theory of business people's ethical values. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 513-528.
- Sendín, C., & Exner, J. E. (2007). *Manual de interpretación del Rorschach para el Sistema Comprehensivo*. Buenos Aires: Prismática.
- Settoon, R. P., & Adkins, C. L. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of business and psychology*, 11(4), 507-516.
- Sims, R. L. (2007). Bad apples or a bad barrel: A study of the Hewlett-Packard spying scandal. *Academy of Business Disciplines Annual Conference*. Fort Myers Beach.

- Smith, R. S. (2013). *The joy of pain: schadenfreude and the darck side of human nature*. New York, United States of America: Oxford University Press.
- Suárez Arroyo, N. R., & Villalobos, J. (2008). *Tesis de grado e investigación cualitativa*. Merida, Venezuela: Universidad de Los Andes. Talleres Gráficos Universitarios.
- Sutil, C. R. (2007). Evaluación de la personalidad y sus trastornos a través de los métodos proyectivos o pruebas basadas en la actuación (Performance-based). *Clínica y salud*, 18(3), 325-346.
- Swada, M., & Hayama, D. (2012). Dispositional vengeance and anger on schadenfreude. *Psychological Reports: Disability & Trauma*, 111(1), 322-334.
- Swenson, C. H. (1957). Empirical evaluations of human figure drawings. *Psychological Bulletin*, 54(6), 431-466.
- Tena-Sánchez, J., & Güell-Sans, A. (2011). ¿Qué es una norma social? Una discusión de tres aproximaciones analíticas. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 63(3), 561-583.
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237-252.
- Van Dijk, W. W., Goslinga, S., & Ouwerkerk, J. W. (2008). Impact of Responsibility for a Misfortune on Schadenfreude and Sympathy: Further Evidence. *The Journal of Social Psychology*, 148(5), 631-636.
- Van Dijk, W. W., Ouwerkerk, J. W., Goslinga, S., Nieweg, M., & Gallucci, M. (2006). When people fall from grace: reconsidering the role of envy in schadenfreude. *Emotion*, 6(1), 156-160.

- Van Dijk, W., Ouwerkerk, J., & Wesseling, Y. (2011). Towards understanding pleasure at the misfortunes of others: The impact of self-evaluation threat on schadenfreude. *Cognition and Emotion*, 25(2), 360-368.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Vargas, R. A. (2008). El concepto de ideología en Paul Ricoeur. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(119), 153-161.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organization: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305.
- Vidal de la Rosa, G. (2008). La Teoría de la Elección Racional en las ciencias sociales. *Sociológica (México)*, 23(67), 221-236.
- Vínolo, S. (2010). Ipseidad y alteridad en la teoría del deseo mimético de rené girard: la identidad como diferencia. *UNIVERSITAS PHÍLOSOPHICA*, 17-39.
- Whipple, P. (2013). *La gente decente de Lima y su resistencia al orden republicano: Jerarquías sociales, prensa y sistema judicial durante el siglo XIX*. Lima: IEP.
- Wildschut, T., Pinter, B., Vevea, J. L., Insko, C. A., & Schopler, J. (2003). Beyond the group mind: a quantitative review of the interindividual-intergroup discontinuity effect. *Psychological Bulletin*, 129(5), 698-722.
- Xandro, M., & Fresca, T. B. (2007). *Test de Machover. Pareja y Familia*. Madrid: Realigraf S.A.
- Zapata, G., & Canet, M. (2009). La cognición del individuo: reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización. *Espacio Abierto*, 18(2), 235-256.
- Zavala, V., & Zariquiey, R. (2007). 'Yo te segrego a ti porque tu falta de educación me ofende': una aproximación al discurso racista en el Perú contemporáneo. En T. A. Van Dijk, *Racismo y discurso en América Latina* (págs. 333-369). Barcelona: Gedisa.

ANEXO 1

Códigos e interpretación usados para el análisis de la prueba proyectiva de la pareja y entrevista

Posición de los personajes	Dominancia	Sumisión	Comparación - Equilibrio
Ambos de pie pero no se ven	2	1	3
Jefe de pie subordinado sentado	3	2	1
Jefe en un plano distinto al del subordinado en la misma escena	3	2	1
Jefe sentado y subordinado de pie	3	2	1
Jefe ve al subordinado, este no lo ve	1	3	2
Jefe y subordinado de pie y se ven mutuamente	1	1	3
Jefe y subordinado sentados uno frente al otro	1	1	3

Tipo	Indicadores	Valor
Expresión en el rostro	Alegría.	3
	Miedo	3
	Plano u otros	1
Contacto visual	Hay o no contacto visual entre los personajes.	3
	Observan el mismo plano.	3
Posición de los personajes	Ambos de pie	3
	Ambos sentados	3
	Uno sentado y el otro de pie	1
Tamaño de los personajes	Grande y el otro pequeño	3
	Equilibrados	3
Brazos	Levantados	3
	Por debajo	3

Posición de los personajes	FQ	INDICADORES EN LOS DIBUJOS	CONTENIDOS EN LAS HISTORIAS	INTERPRETACION
Jefe de pie y subordinado sentado	4	<p>Jefe de mayor tamaño.</p> <p>No se ven.</p> <p>Ambos ven el trabajo que está realizando.</p> <p>Rostro similar en los dibujos</p>	<p>Jefe “enseña” al subordinado sus tareas.</p> <p>Jefe “supervisa” la precisión del trabajo del subordinado.</p>	<p>Representar de mayor tamaño al jefe, se interpreta como la validación de la diferencia de la posición jerárquica en la representación y de la distancia de poder entre el jefe y el subordinado.</p> <p>La historia muestra que es necesario para el jefe enseñar y supervisar el trabajo de sus subordinados, lo que podría mostrar que el subordinado no posee el conocimiento necesario o que necesita de supervisión para realizar sus tareas.</p>
Jefe y subordinado sentados uno frente al otro	9	<p>Sentados con un escritorio en medio.</p> <p>Figuras de cabezas grandes.</p>	<p>Ambos revisan y conversan.</p> <p>Jefe solicita información al subordinado.</p>	<p>La representación de cabezas grandes indica que son poco realistas.</p>

		<p>Líneas entrecortadas</p> <p>Se miran mutuamente</p> <p>Jefe con brazos sobre la mesa y subordinado debajo.</p>	<p>Jefe “supervisa” el avance y “resultados”.</p> <p>Jefe “confía” en su subordinado.</p> <p>Jefe “revisa” los “resultados del subordinado.</p> <p>Jefe “evalúa” y da “retroalimentación”</p> <p>Jefe “capacita” al subordinado.</p> <p>Jefe “traslada” la responsabilidad de los resultados al subordinado.</p>	<p>El escritorio en medio de los dos representa un barrera que los separa (“detrás del escritorio”) valida el poder del jefe.</p> <p>Se muestra ansiedad en los trazos. La situación les representa una situación difícil para ellos.</p> <p>Los jefes esperan que los subordinados muestren pasividad frente a sus intervenciones.</p> <p>Los relatos muestran que los jefes tienen una actitud crítica frente a los subordinados.</p> <p>Jefe: Las manos sobre la mesa demuestran necesidad de control de la situación, dominio y agresión.</p> <p>Subordinado: manos debajo de la mesa, muestran pasividad, indefensión.</p>
--	--	---	--	---

Jefe y subordinado de pie y se ven mutuamente	10	<p>Jefe levanta la mano</p> <p>Jefe boca abierta</p> <p>Tamaños similares.</p> <p>Subordinados manos hacia abajo.</p> <p>Personajes similares.</p> <p>Botones remarcados y líneas de tendencia central.</p>	<p>Jefe “explica” al subordinado.</p> <p>El subordinado “escucha” atentamente, “comprometido” y quiere aprender.</p> <p>Jefe “dialoga” con el subordinado.</p> <p>Jefe explica que no quiere errores.</p> <p>Jefe “retroalimenta” para mejorar resultados</p> <p>Jefe se concentra en los “resultados”</p>	<p>Las manos levantadas en los jefes muestran dominio de la figura y agresión.</p> <p>Los personajes similares demuestran falta de empatía del autor, no reconoce la existencia de otros.</p> <p>Las líneas de tendencia central muestran inseguridades y dependencia de los ejecutivos a sus figuras paternas.</p> <p>Se presenta al subordinado como pasivo y sin cuestionamientos, con expresiones de miedo.</p> <p>Se propone la felicitación a un subordinado para impulsar a los otros a comprarse con él y así mejorar sus resultados.</p> <p>Se interpreta que los jefes consideran que los subordinados no tienen tantos conocimientos</p>
---	----	---	--	---

			<p>Jefe “informa” sobre los objetivos.</p> <p>Jefe “retransmite” responsabilidad.</p> <p>Jefe “busca convencer” al subordinado.</p> <p>Jefe “da indicaciones”.</p> <p>Jefe “felicit” al subordinado y “lo pone de ejemplo” por lograr sus resultados.</p>	<p>como los jefes. (los jefes no planean la situación en la que aprenden de los subordinados)</p> <p>Para estos jefes los subordinados necesitan de supervisión porque pueden errar con frecuencia, sino.</p> <p>Se interesan en los resultados de su trabajo.</p> <p>Jefe reconoce el trabajo del subordinado frente a otros para ponerlo como ejemplo a seguir.</p> <p>La falta de contacto entre los personajes muestra la distancia que se establece entre ellos.</p>
Jefe sentado y subordinado de pie	6	Jefe sentado detrás del escritorio y con las	Jefe “espera” reportes de los subordinados.	Manos encima del escritorio, muestran agresión.

		<p>manos encima de la mesa</p> <p>Subordinados de pie y manos a la altura de la cintura</p> <p>No se miran</p> <p>Figuras sin contacto físico</p>	<p>Jefe “explica” al subordinado</p> <p>Jefe “revisa” el trabajo del subordinado.</p> <p>Jefe “encarga” trabajo al subordinado</p> <p>Jefe “entrega” reconocimiento “felicitación”</p>	<p>Estar detrás del escritorio, muestra una distancia entre las posiciones de jefe al subordinado.</p> <p>El subordinado se muestra sumiso frente al jefe que entrega.</p> <p>Los jefes interpretan que los subordinados no tienen todo el conocimiento necesario.</p> <p>Los jefes tienen miedo de los errores que los subordinados pueden cometer y esto repercutirles.</p> <p>El jefe muestra que los subordinados necesitan de reconocimiento</p>
Jefe en un plano distinto al del subordinado en la misma escena	3	Jefe se representa con una figura más grande	Jefe “reconoce” esfuerzo del subordinado	El tamaño representa distancia de poder y dominancia.

		Jefe en una posición superior	<p>Jefe “apoya” frente a las “dificultades”</p> <p>Jefe “revisa” el trabajo del subordinado</p>	<p>El reconocimiento que se hace del subordinado es para ponerlos en comparación con otros.</p> <p>Se plantea una situación de evaluación.</p>
Ambos de pie pero no se ven	5	<p>Los personajes se representan de forma similar.</p> <p>No hay contacto entre ellos</p> <p>Jefe que una o las dos manos levantadas</p>	<p>Jefe “supervisa” trabajo realizado por el subordinado.</p> <p>Jefe “espera” que el subordinado se reporte</p> <p>Jefe “exige” mejores resultados</p>	<p>No reconoce a los demás, falta de empatía.</p> <p>Se establece una distancia física que se refuerza por la falta de contacto visual.</p> <p>Lo brazos en los jefes representan dominancia de la situación o agresión</p> <p>Jefe muestra dominancia realizando observaciones sobre el trabajo del subordinado.</p>

		El jefe de mayor tamaño		Jefe puede reconocer el trabajo del subordinado pero supone que este puede mejorar.
Jefe ve al subordinado, este no lo ve	5	<p>Jefe se representa de mayor tamaño.</p> <p>Jefe esta con los brazos levantados</p> <p>No tienen contacto visual</p>	<p>Jefe “reconoce” el trabajo del subordinado por la “reducción” de costos.</p> <p>Jefe “ve” lo que el subordinado no percibe</p>	<p>Jefe usa el “reconocimiento” para poner de ejemplo frente a otros.</p> <p>El tamaño y posición de las manos refuerza la dominancia y distancia.</p> <p>El jefe necesita que lo sigan, y necesita verificar que el subordinado lo haga.</p>
Jefe de pie subordinado sentado	8	<p>Jefe representado de forma completa, subordinado de espaldas o de costado.</p> <p>Jefe miran a su trabajo no a la persona</p>	<p>Jefe “brinda” capacitación para “evitar” errores y accidentes</p> <p>Jefe “apoya” para “cumplir metas”</p>	<p>Las representaciones muestran lo central del personaje del jefe para la escena laboral y lo secundario del subordinado.</p> <p>Los jefes deben presionar a sus subordinados para que entiendan los procesos como ellos deberían hacerlos.</p>

		<p>Indicadores de ansiedad</p> <p>Jefe de mayor tamaño que el subordinado</p>	<p>Jefe “trata” de hacer entender</p> <p>Jefe “llama la atención” por los errores.</p> <p>Jefe “pide” separar lo familiar del trabajo.</p> <p>Jefe “coordina” con el subordinado, para que comprenda lo indicado.</p> <p>Jefe “informa” de nuevos retos.</p>	<p>Muestran que los jefes presionan a incrementar las metas basándose en que los años previos lograron cumplir.</p> <p>Las diferencias de tamaño entre los personajes también muestra la sobrecompensación de la baja autoestima.</p> <p>Los subordinados son buenos en tanto entreguen al jefe lo que esperan.</p> <p>Los jefes necesitan retransmitir el trabajo y percibir que el otro está trabajando.</p>
--	--	---	--	--

ANEXO 2

Códigos y descripción de códigos usados para el análisis a través de atlas ti de las normas y valores

CAMPO X: ORGANIZACIONAL	
CODIGOS	DESCRIPCIÓN DEL CÓDIGO
Mostrar esfuerzo laboral	Se debe demostrar a los demás que se está realizando esfuerzo al cumplir sus tareas en la organización.
Desarrollar a la organización	Responsabilizarse por el cambio positivo de la empresa y cuidar la reputación de la empresa.
Mejorar habilidades técnicas y operativas para el trabajo	Adquirir las habilidades técnicas y operativas para el trabajo, ser innovador y tomar las decisiones adecuadas para la organización
Deben ser lideres	Orientarse a estar a cargo del grupo y liderar en la gestión. Trabajar productivamente con los miembros del equipo.
Optimizar su trabajo y sus resultados	Se les exige rentabilidad, corregir las deficiencias, generar un impacto positivo en su entorno. “producir más con los mismos o menores recursos”
Cambiar o dejar de trabajo	De la misma forma los ejecutivos peruanos consideran entre sus normas personales cambiar o dejar de trabajo cuando este no les cause satisfacción, o cuando no les permite adquirir más experiencias
Cumplir con las metas del corto plazo, sin considerar el largo plazo	Una de las normas del grupo les exige orientar su trabajo para el logro de metas de corto plazo, incluso a costa del sacrificio del largo plazo de la organización o del grupo.
Esfuerzo laboral máximo que implica en	Esfuerzo laboral máximo que implica en parte sacrificios personales. Esta norma

parte sacrificios personales.	incluye que los ejecutivos deben dirigir el grupo a su cargo de manera que estos cumplan jornadas laborales extensas (haciendo horas extra las cuales pueden ser pagadas o no).
Pagar derecho de piso	Norma para aplicar a quien está iniciando su vida profesional: debe estar dispuesto a adaptarse a rutinas duras de trabajo y estrés. Esta condición es percibida como impuesta, requisito y como exigible a quienes desean ser parte del grupo.
Mostrar sacrificio personal	Deben demostrar sacrificio personal a los miembros del grupo, el que está relacionado con la postergación del bienestar personal familiar para mantener su puesto trabajo.
Seguir solo al jefe sin importar otros	En estas interacciones, se plantea como norma trabajar y velar solo por el equipo, grupo o jefe a cargo que dirige al grupo a conseguir sus metas personales.
No ser empático con los subordinados	Otra norma observada es no mostrar empatía, ni responsabilizarse por lo que sucede a otros.
CAMPO Y: ORG. - FAMILIA	
Cumplir roles familiares, personales y organizacionales de forma equilibrada	Esta norma los orienta a organizar su trabajo de manera que les permita disfrutar de espacios de su vida familiar y amical.
Relacionar el trabajo y sus metas personales.	La norma los orienta a relacionar su trabajo con el cumplimiento de sus metas personales. El esfuerzo invertido se debe traducir en éxito profesional y recursos para tener una vida holgada.

Esperan la confianza de los demás	Los ejecutivos esperan que los demás confíen en su potencial y les permitan usar su experiencia para emprender en la organización.
Postergar el bienestar propio por el de la familia	Los ejecutivos asumen que se deben aceptar condiciones difíciles de trabajo que implican sacrificios personales cuando son necesarios para ganar recursos para el beneficio del grupo familiar, pueden incluso postergar su bienestar personal en el trabajo por esto último.
CAMPO Z: ORG. - AMIGOS	
Ser representativo en el grupo de amigos	Muestran que el trabajo debe darles representatividad o imagen social, también lo relacionan con el ascenso social y posicionamiento dentro de los grupos obtenido por ocupar la posición de ejecutivos.
Ganar mayor influencia en su grupo	Orientar el trabajo para lograr cambios a su alrededor, para esto hacer sinergias con otras personas, ampliar su grupo de amigos y red de contactos; cuidar de la imagen del grupo y pertenecer a un grupo cohesionado.
Organizar y generar trabajo para otros	La norma les exige organizar su trabajo y dar trabajo a otros; trabajar en grupo bajo normas de aprendizaje, libertad y responsabilidad.
Mostrar capacidades interpersonales	Deben mostrar capacidades interpersonales para generar confianza en los demás y ser referentes para el grupo

No confiar en los demás	<p>En el trabajo tienen que desconfiar de los demás. Deben separar su relación de amigos con la de compañeros de trabajo.</p> <p>*Se reconoce que también los orientan a no confiar en sus pares o subordinados porque no los consideran sus amigos, les atribuyen egoísmo, actitud de convenidos, entre otros.</p>
Restringir su interacción amical en lo posible a la organización	Se orientan a reducir y a restringir sus espacios con amigos para tener más espacio para la organización.
CAMPO W: ORG-FAM-AMIG	
Equilibrar la vida social, familiar y laboral	Deben asumir con responsabilidad sus compromisos asumidos en cada espacio, velar por que sus objetivos en su entorno social y amical campos se consigan.
Trabajo debe ser relevante para familiares y amigos	La posición y el trabajo debe generar una buena apariencia entre los amigos y familiares, para lograr una mejor posición social.
Cambiar de trabajo por el sueldo y la imagen social	Tienen como norma aceptar otras ofertas laborales, sin considerar mayor característica que el sueldo y la imagen social de la posición.
Postergar a la familia y amigos	Se orientan a postergar a la familia y los amigos, si es necesario para lograr el desarrollo profesional.
Exigen sacrificios y comprensión de la familia y amistades	Son exigentes con ellos mismos y exigen a sus amigos y familiares sacrificar su tiempo con ellos, y postergar actividades con ellos por el bien de su carrera profesional.

ANEXO 3

Consentimiento Informado

Lugar y Fecha: _____

Yo, _____.

Mediante el presente documento expreso la participación voluntaria en el estudio denominado: *“Ethos del ejecutivo peruano: Aproximación cualitativa a sus comportamientos interpersonales”*.

Para fines estrictamente académicos, autorizo el uso de las pruebas psicológicas aplicadas y la grabación de mi entrevista. El uso de esta información tendrá fines exclusivos al estudio, por lo cual se mantendrá en confidencialidad mi nombre.

Firma Entrevistado

Nombre: